

65704  
Ran  
2 1

**ANALISIS PENGARUH KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN YANG  
DIPERSEPSIKAN DAN KULTUR ORGANISASIONAL SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING TERHADAP HUBUNGAN INFORMASI  
AKUNTANSI DENGAN KINERJA MANAJER  
(Studi pada Bank Perkreditan Rakyat di Wilayah Semarang)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
memperoleh derajat S-2 Magister Akuntansi**



Diajukan Oleh :

Nama : Endang Ranitawati  
Nim : C4C002199

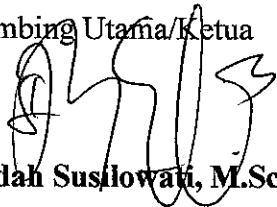
**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2004**

Judul Tesis

**ANALISIS PENGARUH KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN YANG  
DIPERSEPSIKAN DAN KULTUR ORGANISASIONAL SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING TERHADAP HUBUNGAN INFORMASI  
AKUNTANSI DENGAN KINERJA MANAJER**

yang dipersiapkan dan disusun oleh  
**Endang Ranitawati**  
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 10 September 2004  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama/Ketua



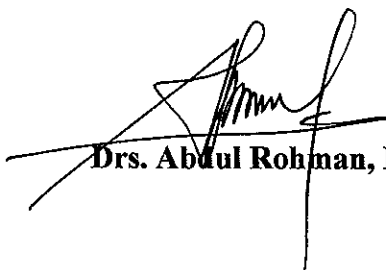
**Dr. Indah Susilowati, M.Sc., Ph.D**

Pembimbing/Anggota



**Drs. Basuki HP, MBA, M.Acc.**

Anggota Tim Penguji



**Drs. Abdul Rohman, M.Si.**



**Drs. Agus Purwanto, M.Si.**

**Dra. Zulaikha, M.Si.**

Semarang, 10 September 2004

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Akuntansi

Ketua Program



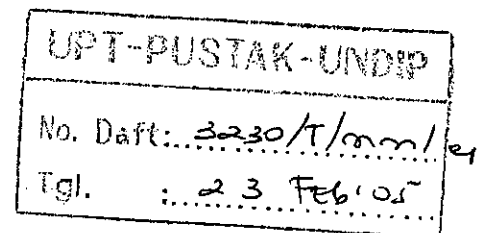
**Dr. Mohamad Nasir, M.Si, Akt.**

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri, tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi atau karya yang pernah ditulis/diterbitkan orang lain kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Karya ini adalah milik saya dan pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, September 2004

  
Endang Ranitawati



## Abstract

The main objective of this research is to find the relationship between Managerial performance and the effect of moderating variabel (Culture Organizational and perceived environmental uncertainty) on the relationship between accounting information and managerial performance. Objects of this study were BPR companies at Semarang district.

Samples were determined by sensus methode from managers as the responden. one hundred fourty four questionnaires were spread and were gathered fifty seven usable questionnaires. Hypothesis were tested by sample and residual analysis. Residual Analysis for relationship tested the deviation from model to overcome the presence of multicollinearity in the statistical test.

Results of this study indicated that there was direct relationship between accounting information and manager performance. However, the result of this study showed that accounting information did not affect positively the extent of managerial performance when the culture organizational was higher and when the perceived environmental uncertainty was higher.

**Key words :** Accounting information, Culture organizational, perceived environmental uncertainty, and manager Performance.

### **Abstraksi**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung informasi akuntansi dengan kinerja manajer dan pengaruh variabel moderating (ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan dan kultur organisasional) terhadap hubungan informasi akuntansi dengan kinerja manajer. Sebagai obyek penelitian PT BPR.

Metode penentuan sampel menggunakan metode sensu dari semua populasi yang ada diberi angket kuesioner kepada direktur (manajer) PT. BPR sebagai responden sebanyak 144. Dari kuesioner yang disebarkan diperoleh 57 kuesioner yang dapat diolah. Sedangkan model pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi sederhana dan analisis residual. Pendekatan analisis residual untuk menguji pengaruh deviasi (penyimpangan) dari suatu model agar tidak terjadi multikolinearitas.

Hasil penelitian ini membuktikan hubungan langsung informasi akuntansi berpengaruh positif terhadap kinerja manajer. Tetapi tidak dapat membuktikan hubungan informasi akuntansi berpengaruh positif terhadap kinerja manajer pada saat ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan tinggi dan kultur organisasional berorientasi pada orang tinggi. Demikian juga variabel yang diinteraksikan secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajer.

Kata kunci : Informasi akuntansi, Kultur Organisasional, Ketidakpastian Lingkungan yang Dipersepsikan dan Kinerja Manajer.

## **Kata Pengantar**

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada ALLAH SWT yang telah memberikan taufik dan hidayahNYA, sehingga penulis tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini membahas mengenai 'Analisis Pengaruh Ketidak Pastian Lingkungan yang Dipersepsikan dan Kultur Organisasional terhadap hubungan Informasi Akutansi dengan Kinerja Manajer' dengan tujuan sebagai salah satu syarat mencapai derajat S-2 pada Progam magister Sains Akuntansi di Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam menyelesaikan tesis ini banyak pihak memberikan bantuan moril dan materiil baik secara langsung maupun tidak langsung. Maka penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Rektor dan Dekan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan kesempatan studi dan ijinbelajar pada progam S-2 ini.
2. Bapak Dr.H.Mohamad Nasir,Msi,Akt selaku Ketua Progam Studi Magister Sains Akuntansi dan Pembimbing Utama yang telah banyak memberikan petunjuk dalam memahami konsep dan teoritis. akuntansi manajemen berperilaku.
3. Ibu Dr. Indah Susilowati,MSc,Ph.D dan Bapak Drs. Basuki HP., MBA, Acc selaku pembimbing anggota yang tulus ikhlas mentransfer ilmu

pengetahuan dan memberikan arahan serta petunjuk dalam menyelesaikan tesis ini.

4. Panelis ahli yang berpartisipasi dalam uji content validity untuk memperbaiki kuesioner penelitian yaitu Bapak Drs. Fuad Mafud, MIR dan Dr Augusty T. Ferdinand, MBA.
5. Seluruh Pengelola Progam dan Stas Admisi Magister Sains Akuntansi yang telah membantu kelancaran proses belajar dan kelancaran administrasi sampai selesai studi.
6. Ibu yang tiada hentinya mendoakan kesuksesan anaknya serta dukungan suami dan anak-anak yang senantiasa dengan penuh kesabaran dan dukungannya.
7. Rekan-rekan angkatan VII yang saling kerja sama dengan baik dan selalu kebersamaannya dalam menyelesaikan studi.

Akhirnya penulis menyadari penelitian ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis miliki. Walaupun demikian, penulis berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak.

Semarang,. Agustus 2004

Penulis,

## DAFTAR ISI

	Halaman
PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN .....	iii
ABSTRAC .....	iv
ABSTRAKSI .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
I. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan Penelitian .....	11
1.4. Manfaat Penelitian .....	12
II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	13
2.1. Telaah Pustaka .....	13
2.1.1. Tinjauan Informasi Akuntansi .....	13
2.1.2. Teori Kontinjensi .....	15
a. Ketidakpastian Lingkungan yang Dipersepsikan .....	18
b. Dimensi Kultur Organisasional .....	21
2.1.3 Kinerja Manajer .....	24
2.1.4. Hubungan Informasi Akuntansi, Ketidakpastian Lingkungan yang dipersepsikan dan Kinerja Manajer .....	26
2.1.5. Hubungan Informasi Akuntansi, Kultur Organisasional dan Kinerja Manajer .....	27
2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	29



2.3. Hipotesis dan Kerangka Pemikiran Teoritis .....	34
III. METODE PENELITIAN .....	39
3.1. Populasi dan Teknik Penentuan Sampel .....	39
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	41
3.3. Metode Pengumpulan Data .....	41
3.4. Definisi Operasional Variabel .....	42
3.4.1. Informasi Akuntansi .....	43
3.4.2. Ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan .....	44
3.4.3. Kultur organisasional .....	44
3.4.4. Kinerja manajer.....	45
3.5. Teknik Analisis .....	47
3.5.1. Statistik Diskriptif .....	47
3.5.2. Uji Kualitas Data .....	48
3.5.2.1. Uji Reliabilitas .....	48
3.5.2.2. Uji Validitas .....	49
3.5.2.3. Pengujian Non Respon Bias .....	50
3.5.3. Uji Asumsi Klasik .....	50
3.5.4. Analisis Regresi .....	52
3.5.5 Pengujian Hipotesis .....	52
IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	56
4.1. Statistik Diskriptif .....	56
4.2. Uji Non Respon Bias .....	59
4.3. Uji Kualitas Data .....	61
4.4. Uji Asumsi Klasik .....	65
4.4.1. Multikolineariti .....	65
4.4.2. Autokorelasi .....	66
4.4.3. Heterokedastisitas .....	67

4.5. Hasil Uji Hipotesis .....	68
4.5.1. Uji Hipotesis Pertama .....	68
4.5.2. Uji Hipotesis Kedua .....	70
4.5.3. Uji Hipotesis Ketiga .....	73
4.5.4. Analisis Regresi .....	76
V KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN	
SARAN .....	78
5.1. Kesimpulan .....	78
5.2. Implikasi .....	80
5.3. Keterbatasan .....	80
5.4. Saran .....	81
DAFTAR PUSTAKA .....	83
Lampiran	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pikir Pengaruh Informasi akuntansi terhadap Kinerja Manajer .....	34
2. Kerangka Pikir Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan Informasi Akuntansi dengan Kinerja Manajer .....	36
3. Kerangka Pikir Pengaruh Kultur Organisasional terhadap Hubungan Informasi Akuntansi dengan Kinerja Manajer ...	37
4. Kerangka Pikir Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Kultur Organisasional terhadap Hubungan Informasi Akuntansi dengan Kinerja Manajer .....	38

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Karakteristik Dimensi Kultur Organisasional .....	23
2. Rangkuman Penelitian Terdahulu .....	33
3. Pengaruh Kultur Organisasional terhadap Hubungan Informasi Akuntansi dengan Kinerja Manajer .....	38
4. Distribusi Populasi dan Penentuan Sampel .....	40
5. Definisi Operasional Variabel Kinerja Manajer .....	46
6. Rincian Distribusi & Pengambilan Kuesioner .....	57
7. Demografi Responden .....	58
8. Statistik Diskriptif Variabel Penelitian .....	59
9. Uji NonRespon Bias .....	60
10. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....	62
11. Validitas Instrumen Informasi Akuntansi dengan Kinerja Manajer	63
12. Validitas Instrumen Kultur Organisasional .....	63
13. Validitas Instrumen Ketidakpastian Lingkungan dan Kinerja Manajer .....	64
14. Hasil Uji Multikolinearitas .....	65
15. Hasil Uji Autokorelasi .....	67
16. Hasil Uji Heterokedastisitas .....	68
17. Analisis Regresi Sederhana .....	69
18. Koefisien Korelasi dan Signifikan Hasil Uji Hipotesis .....	71
19. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis .....	75
20. Ringkasan Estimasi Regresi .....	76

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank yang mempunyai fungsi strategis dalam memberikan kredit usaha kecil. Menurut Undang-undang Perbankan No. 10 tahun 1998: "Bank Perkreditan Rakyat adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan/atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran."

BPR dalam menghasilkan output yang optimal perlu menata terhadap lingkup efisiensi yang dinamis dan efisiensi sosial yang dapat terwujud dengan meningkatkan kemampuan profesionalnya, yaitu manajer. Manajer sangat dibutuhkan oleh BPR untuk menciptakan efisiensi ekonomi serta kemampuan keuangan BPR, menatausahakan dan mengorganisasikan kegiatan usaha dari kelembagaan BPR (Teguh Pudjo Mulyono, 1998) guna mempertahankan diri dalam persaingan pasar bebas. Hanya dengan mengikuti pemanfaatan teknologi PT. BPR sewilayah Semarang dapat memiliki keunggulan komparatif yang akan tetap dalam posisi yang lebih baik dalam memenangkan persaingan. Keunggulan komparatif meliputi bidang teknologi, kualitas personel, kualitas manajemen, permodalan, dan pelayanan yang memuaskan.

Sebagai konsekuensinya, dalam proses peningkatan keunggulan daya saing dunia usaha, inovasi teknologi produk dan proses yang diorientasikan pada kepuasan para pelanggan akan memegang peranan yang sangat menentukan, baik dalam proses perubahan struktural yang telah ada maupun dalam proses pembentukan struktural baru.

Keadaan persaingan seperti sekarang ini diperlukan kemampuan manajemen yang lebih baik dalam mengelola perusahaan dan hanya manajer yang berprestasi yang akan mampu membawa perusahaan bisa memenangkan persaingan. Tetapi yang sering menjadi masalah bagi manajemen adalah bagaimana mendorong suatu unit usaha mempunyai prestasi kerja yang baik. Ada dua hal penting yang perlu diperhatikan dalam sistem penilaian prestasi kerja, yaitu: (1). Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh suatu unit usaha dan kriteria tentang prestasi kerja telah didefinisikan dengan baik, (2). adanya mekanisme informasi yang jelas tentang perilaku karyawan di tempat kerja.

Untuk mengetahui apakah manajer perusahaan berprestasi atau tidak, manajemen puncak memerlukan alat bantu yang biasa digunakan untuk menilai prestasi kerja (kinerja) manajer tersebut. Berbeda dengan akuntansi biaya tradisional, evaluasi kinerja dalam *cost management systems* merancang sistem pengukuran kinerja operasional yang terkait dengan strategi perusahaan.

Meskipun dalam prakteknya berbeda antar perusahaan. Menurut Wisner dan Fawcett, ukuran-ukuran kinerja yang diperlukan untuk membimbing keputusan operasional dalam rangka pencapaian tujuan strategik harus dirancang secara fleksibel, mudah diimplementasikan, tepat waktu, didefinisikan dengan jelas pada semua jenjang manajemen, dan diturunkan dari tujuan-tujuan strategik perusahaan. Dalam proses perancangan sistem pengukuran kinerja, perlu dipertimbangkan lima karakteristik yang menentukan keunggulan daya saing perusahaan kelas dunia: (1). Mengejar secara aktif pendekatan sistem terpadu untuk menghadapi persaingan; (2). pelatihan ekstensif dan pengembangan sumberdaya manusia; (3). perbaikan berkesinambungan dalam proses dan produk; (4). dedikasi dalam pengembangan keunggulan daya saing yang didasarkan pada superioritas mutu produk; dan (5). tekanan pada pertimbangan jangka panjang melebihi profitabilitas jangka pendek.

Kriteria kinerja harus dirancang untuk membantu perusahaan mencapai tujuan strategik sesuai dengan lima dimensi persaingan: mutu, biaya, fleksibilitas, keterandalan, dan inovasi. Untuk itu manajemen membutuhkan berbagai jenis informasi yang relevan agar keputusan yang diambil itu sesuai dengan yang direncanakan.

Informasi yang diperlukan bisa bersifat kualitatif dan kuantitatif. Informasi kualitatif diperoleh melalui percakapan, pengamatan, dan dari berbagai media masa yang ada. Informasi kuantitatif diperoleh melalui sistem informasi yang ada dalam perusahaan. Informasi kuantitatif dapat dipisahkan menjadi dua, yaitu informasi akuntansi dan non akuntansi.

Penggunaan informasi akuntansi sebagai alat ukur untuk mengevaluasi perilaku dan kinerja manajer telah mengundang serangkaian perdebatan yang kemudian mendorong para peneliti untuk melakukan penelitian dibidang ini. Peran informasi akuntansi sebagai alat untuk menilai prestasi seseorang pertama kali dikembangkan oleh Argyris (1952), yang meneliti konsekuensi penggunaan informasi akuntansi sebagai alat untuk menilai prestasi bawahan. Pertanyaan yang diajukan adalah apakah informasi akuntansi memberikan dampak positif terhadap perkembangan prestasi bawahan dan perusahaan secara menyeluruh atau sebaliknya, membawa dampak yang negatif. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa cara penggunaan informasi akuntansi untuk menilai kinerja manajer dapat menyebabkan mereka (karyawan/manajer) mengalami ketegangan, rasa dendam, saling curiga dengan rekan sekerja, rasa was-was, dan kurang percaya diri. Akibatnya, penggunaan informasi akuntansi sebagai penilai justru



menyebabkan bawahan berperilaku negatif, seperti adanya kecenderungan untuk memanipulasi data akuntansi.

Penelitian Argyris (1952) kemudian dikembangkan oleh Hopwood (1972) dengan memberikan tiga cara untuk mengevaluasi prestasi seseorang, yaitu; 1) *budget constraint style (BCS)*, 2) *profit conscious style (PCS)*, dan 3) *non accounting style (NAS)*. Hasil penelitian Hopwood (1972) menunjukkan bahwa penggunaan informasi akuntansi secara kaku dalam BCS akan mengakibatkan naiknya tingkat ketegangan bawahan (*job-related tension*) dan hubungan kurang harmonis antara atasan dan bawahan ataupun hubungan antara sesama bawahan. Selain itu perilaku manajer untuk memanipulasi angka-angka dalam anggaran jauh lebih besar dibawah BCS dibandingkan yang lain.

Otley (1978) menemukan hasil yang berbeda dengan Hopwood. Ia tidak dapat membuktikan penemuan Hopwood (1972) yang menyatakan ketegangan bawahan akan semakin tinggi dibawah BCS. Lagipula, bertentangan dengan temuan Hopwood, Otley menemukan bahwa prestasi manajer ternyata lebih baik bila atasan menggunakan BCS. Perbedaan hasil penelitian ini mendorong peneliti-peneliti lain untuk mengembangkan variabel-variabel penelitiannya, seperti memunculkan teori kontinjensi (*contingency theory*) dengan memasukkan variabel-variabel lain seperti ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian tugas,

budaya, teknologi, dan sebagainya. Bruns dan Waterhouse (1975), Merchan (1981), dan Govindarajan (1984) adalah beberapa diantaranya.

Govindarajan (1985) menyebutkan bahwa faktor lain yang perlu diteliti adalah faktor lingkungan. Konsep dasar dari penelitian Govindarajan terletak pada pemikiran bahwa efektifitas organisasi dan lingkungannya. Yang dimaksud lingkungan suatu unit usaha yaitu lingkungan yang relevan dengan penentuan tujuan (*goal setting*) perusahaan dan pencapaian tujuan tersebut.

Saat ini perusahaan bisa unggul, hidup atau mati sangat tergantung pada salah satunya lingkungan. Efektifitas organisasi sangat tergantung pada adanya kesesuaian antara organisasi dan lingkungan. Lingkungan perusahaan juga akan mempengaruhi kebutuhan informasi yang diperlukan manajemen dalam mengevaluasi kinerja manajer, bawahan dan memutuskan bonus mereka. Lingkungan meliputi berbagai faktor diluar perusahaan yang merupakan peluang atau ancaman bagi perusahaan.

Dill (1958) dan Thompson (1967) berpendapat bahwa lingkungan meliputi kondisi langganan, supplier bahan, tenaga kerja dan modal, persaingan pasar dan sumber daya, pengaruh pemerintah dan kelompok-kelompok penekan (seperti kaum buruh). Dalam penelitian ini, pengertian ketidakpastian lingkungan mengacu pada dapat atau tidak dapat diduga tindakan langganan, supplier,

pesaing, tingkat kemajuan/perkembangan teknologi dan kelompok-kelompok penekan. Makin tidak pasti situasi lingkungan dimana seorang manajer berada, makin besar kecenderungan atasan untuk menggunakan pertimbangan subyektif dalam mengevaluasi kinerja manajer bawahan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hofstede (1980), Adler et al. (1986), Frucot dan Shearon (1991) menunjukkan bahwa perilaku dan budaya manajer berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian terhadap pengaruh penganggaran terhadap kebosanan kerja dan kinerja melalui dimensi budaya negara diteliti oleh O Connor (1995). Demikian juga menurut penelitian Harrison (1993) yang mengemukakan bukti ada interaksi antara penggunaan anggaran dengan budaya bawahan dalam mempengaruhi kebosanan kerja dan kepuasan kerja. Penelitian Mustikawati (1999) juga menunjukkan bahwa interaksi partisipasi dengan budaya paternalistik mempunyai pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial. Penelitian Supomo (1998) menunjukkan bahwa interaksi antara anggaran partisipasi dan kultur organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Frucot dan Shearon (1991) menemukan pengaruh dimensi kultur terhadap efektivitas anggaran partisipasi dalam peningkatan kinerja para manajer yang bekerja pada berbagai perusahaan di Mexico City. Temuan tersebut tidak

konsisten dengan hasil penelitian Indiantoro (1993) yang menyatakan bahwa dimensi kultur tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi dengan anggaran. Lebih jauh dinyatakan bahwa pemilik (owners) maupun manajemen top sangat berkepentingan terhadap dampak lingkungan pada organisasi. Dalam perspektif ketidakpastian informasi, dimungkinkan bahwa “tingkat budaya organisasional” akan mempengaruhi atau meningkatkan kesulitan dalam pembuatan keputusan (Miliken:1990; Mintzber:1990). Kesesuaian antara informasi dengan kebutuhan pembuatan keputusan akan mendukung kualitas keputusan yang akan diambil dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Nadler dan Tushman, 1988). Interaksi antara subsistem akan meningkatkan kinerja manajerial apabila satu dengan yang lainnya saling mendukung (Gul dan Chia:1994; dan Chong:1996).

Melihat kondisi keberadaan (existency) perbankan yang mempunyai fungsi dan peran dalam pembangunan dan pengembangan potensi serta kemampuan ekonomi masyarakat guna meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial, serta adanya perbedaan-perbedaan hasil penelitian terdahulu menimbulkan keinginan untuk meneliti lebih lanjut tentang pengaruh informasi akuntansi, ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan dan kultur organisasional terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajer.

Penelitian ini mengambil obyek di BPR Wilayah Semarang. Dipilihnya Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dikarenakan kondisi ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan, kultur organisasional dan kinerja pada masing-masing BPR berbeda. Dengan kondisi BPR yang berbeda tersebut maka penelitian ini menguji kembali dua variabel kontijensi sebagai variabel moderating yaitu ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan dan kultur organisasional terhadap hubungan antara informasi akuntansi dengan kinerja manajer. Alasan mereplikasi penelitian ini adalah untuk menguji kembali apakah dengan menggunakan teori yang sama tetapi sampel dan lokasi penelitian yang berbeda akan memberikan hasil yang sama dengan penelitian sebelumnya.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Tingginya tingkat persaingan antar BPR yang semakin tajam dapat mempengaruhi profitabilitas dan kinerja perbankan itu sendiri. Untuk itu diperlukannya suatu informasi akuntansi sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja dan faktor kontekstual sebagai variabel moderating (ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan dan kultur organisasional) terhadap kinerja manajer pada BPR (Teguh Pudjo Mulyono, 1998).

Faktor kontekstual kultur organisasional sebagai variabel moderating menilai perilaku manajer dari hasil penelitian Holmes dan Marsden (1994), dan Hofstede

(1990). Interaksi antara informasi akuntansi sebagai alat penilai (*reliance on accounting performance*) dan dimensi kultur tidak menunjukkan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial (Indriantoro, 1993). Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan kultur yang berlaku agar diterima dalam lingkungannya. Endang D. (1994) dengan menempatkan ketidakpastian lingkungan dihubungkan dengan informasi akuntansi terhadap kinerja manajer secara signifikan pengaruhnya kecil sekali atau boleh dikatakan tidak berpengaruh.

Informasi akuntansi dengan kinerja manajer secara normatif berhubungan secara positif pada saat ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan tinggi dan informasi akuntansi yang tinggi akan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer pada kultur organisasional yang berorientasi pada orang (Hirst, 1983; Gul and Chia, 1994)

Teori kontijensi (*contengency Theory*) yang mengevaluasi berbagai faktor kondisional dapat dihubungkan dan mempengaruhi kinerja manajer. Dasar pendekatan kontinjensi adalah tidak adanya rancangan atau sistem akuntansi yang dapat diterapkan secara efektif untuk semua kondisi atau organisasi tertentu (Govindarajan, 1986). Juga dalam situasi tidak pasti data akuntansi tidak cukup

untuk mengukur prestasi manajer, hanya cocok digunakan pada saat situasi dan kondisi yang stabil (Endang, 1994).

Adanya fenomena tersebut, penggunaan faktor kontekstual belum memenuhi kesesuaian (*fit*) antara variabel informasi akuntansi dan variabel kontinjensi berpengaruh positif dengan kinerja manajer. Oleh karena itu pertanyaan yang akan dijawab pada penelitian ini adalah:

1. Apakah informasi akuntansi berpengaruh terhadap kinerja manajer?
2. Apakah ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara informasi akuntansi dengan kinerja manajer?
3. Apakah kultur organisasional mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara informasi akuntansi dengan kinerja manajer?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan penelitian ini dalam rangka menemukan bukti secara empiris pengaruh faktor kontinjensi dalam memenuhi kinerja manajer dan lebih spesifik bertujuan untuk:

1. Menganalisis secara empiris pengaruh informasi akuntansi berpengaruh terhadap kinerja manajer.
2. Menganalisis pengaruh persepsi ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan informasi akuntansi dengan kinerja manajer.
3. Menganalisis pengaruh kultur organisasional terhadap hubungan antara informasi akuntansi dengan kinerja manajer.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Kontribusi pada penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada pengembangan teori akuntansi keperilakuan dan akuntansi manajemen terhadap pengujian empiris atas informasi akuntansi terhadap kinerja manajer yang dipengaruhi oleh ketidakpastian lingkungan dan kultur organisasional. Disamping itu, juga temuan penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat praktis untuk menggunakan informasi akuntansi dalam meningkatkan kinerja manajer dengan mempertimbangkan faktor ketidakpastian lingkungan dan kultur organisasional. Serta dapat memberikan informasi dan masukan kepada pihak yang berkepentingan dalam pengelolaan BPR baik manajer, investor, kreditor maupun masyarakat.



## **II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **2.1. Telaah Pustaka**

#### **2.1.1. Tinjauan informasi akuntansi**

Beberapa definisi tentang informasi akuntansi telah diberikan oleh para ahli. Menurut Arnold dan Hope dalam Komara (2003) bahwa informasi akuntansi merupakan informasi terutama berupa finansial yang digunakan untuk pengambilan keputusan, pengendalian dan implementasi keputusan. Menurut Belkoui (1986) mendefinisikan sebagai informasi kuantitatif suatu entitas ekonomi yang berguna untuk membuat keputusan ekonomi dalam hal pemilihan alternatif-alternatif keputusan.

Anthony (1965), Simon (1991) dalam Komara (2003) menyatakan bahwa informasi akuntansi digunakan untuk tujuan-tujuan beragam seperti perencanaan strateg, pengendalian operasional dan pengendalian manajemen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa informasi akuntansi adalah informasi kuantitatif finansial yang berguna untuk perencanaan strategi, pengendalian operasional dan manajemen.

Informasi akuntansi dapat dibedakan dalam informasi akuntansi keuangan dan informasi akuntansi manajemen serta informasi akuntansi operasi sebagaimana

didalam Holmes dan Nicholls (1988) dalam Murniati (2002) yang mengklasifikasikan informasi akuntansi kedalam tiga tipe berdasarkan kegunaan oleh user yakni: 1) Informasi akuntansi statutory untuk pemakai internal dan eksternal (informasi akuntansi keuangan), 2) informasi akuntansi budgetary untuk membantu para manajer dalam pengambilan keputusannya (informasi akuntansi manajemen), dan 3) informasi akuntansi additional yang dapat mempertinggi efektivitas proses pembuatan keputusan oleh manajemen (informasi akuntansi operasi).

Akuntansi memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pelaku bisnis dalam menjalankan fungsi manajemen diantaranya perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Fungsi manajemen tersebut penting dalam menentukan langkah strategi suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Pelaksanaannya oleh manajemen selalu berhadapan pada kondisi yang penuh dengan ketidakpastian (*uncertainty*), maka diperlukan informasi akuntansi yang dapat memberikan nilai tambah (*value added*) untuk melaksanakan fungsi manajemen. Nilai tambah dapat diperoleh bila informasi mempunyai kriteria sebagai berikut: 1) mengurangi ketidakpastian, 2) memberikan kepastian bahwa ada lebih banyak pilihan tindakan yang dipertimbangkan oleh pengambil keputusan, dan 3) mengungkapkan sejauhmana tindakan yang telah direncanakan dan pencapaian hasil yang diharapkan (Anthony, 1985, h. 152)

### **2.1.2. Teori kontinjensi**

Teori kontinjensi yang dikembangkan oleh teorikus kontinjensi dari tingkat ukuran ketidakpastian dan kompleksitas di lingkungan tempat kerja mereka yang mengidentifikasi secara spesifik dimana akuntansi kurang digunakan sebagai alat pengendalian. Menurut mereka dalam teori kontinjensi tidak ada satupun struktur organisasi terbaik yang dapat digunakan oleh suatu organisasi, yang hanya struktur organisasi optimal yang penggunaannya tergantung pada beberapa faktor, diantaranya lingkungan eksternal dan ketidakpastian tugas.

Pendekatan kontinjensi pada akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara univesal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan, tetapi sistem akuntansi manajemen tergantung juga pada faktor-faktor situasional yang ada dalam organisasi. Para peneliti telah banyak menerapkan pendekatan kontinjensi guna menganalisa dan mendesain sistem kontrol (Otley, 1980), khususnya bidang akuntansi manajemen. Beberapa peneliti dalam bidang akuntansi manajemen melakukan pengujian untuk melihat hubungan variabel-variabel kontekstual seperti ketidakpastian lingkungan (Gordon dan Narayana, 1984; Govindarajan, 1984), *task uncertainty* (Chong, 1996). Pendekatan kontinjensi banyak menarik

minat peneliti karena mereka ingin mengetahui apakah tingkat keandalan sistem akuntansi manajemen itu selalu berpengaruh sama (terhadap kinerja) pada setiap kondisi atau tidak. Dengan didasarkan pada pendekatan kontinjensi maka ada kemungkinan terdapat variabel penentu lainnya yang saling berinteraksi, selaras dengan kondisi tertentu yang dihadapi.

Pendapat (Hayes,1977) mengatakan bahwa perkembangan suatu organisasi dipengaruhi oleh perbedaan fitur lingkungan. Lebih jauh hipotesisnya menyebutkan bahwa kesuksesan suatu organisasi tergantung pada ketidakpastian faktor internal, hubungan umpan balik dengan organisasi lainnya (faktor saling ketergantungan), interaksi eksternal organisasi (faktor lingkungan).

Penggunaan teori kontinjensi pada konsep kesesuaian (match) dalam menunjukkan tingkat kesesuaian antara faktor-faktor kontekstual (kontinjensi) dan sistem akuntansi manajemen akan memungkinkan manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Bambang Riyanto L.S.,2001). Pada Otley (1980) menjelaskan bahwa organisasi beradaptasi menghadapi kondisional (kontinjensi) dengan menata faktor-faktor yang dapat dikendalikan (dimiliki perusahaan) agar terbentuk konfigurasi yang sesuai (match) sehingga diharapkan menghasilkan efektivitas organisasi.

Gordon dan Narayanan (1984) dalam studinya tentang hubungan antara lingkungan organisasi, struktur dan sistem informasi mendapatkan bahwa pengembangan organisasi memerlukan struktur informasi lebih organik, lebih non finansial dan informasi eksternal ketika lingkungan lebih tidak pasti. Bagaimanapun juga, setelah pengaruh lingkungan dikendalikan, hubungan antara sistem informasi organisasi dan struktur organisasi tampak tidak signifikan. Literatur sistem informasi akuntansi mendukung hal tersebut, persepsi pengambil keputusan lebih penting pada lingkungan yang tidak pasti, mereka memerlukan pemakaian sistem informasi yang dapat membantu untuk mengatasi ketidakpastian ini dengan persepsi mereka (Gorrdon dan Miller, 1976).

Ketidakpastian lingkungan adalah fungsi dari keadaan yang menyatakan seberapa jauh tindakan yang dilakukan manajer dapat menghasilkan outcome yang diharapkan. Ketidakkonsistenan temuan dari peneliti tersebut menurut Chenhall dan Brownell (1988) disebabkan faktor kondisional atau adanya variabel moderating. Tindakan manajer tersebut berhubungan dengan pengetahuan manajer tentang proses transformasi input dan output. Lingkungan eksternal juga merupakan faktor yang tidak pasti, seperti hubungan dengan pelanggan, supplier, pasar tenaga kerja dan kebijakan pemerintah.

Hofstede (1980) mengungkapkan bahwa teori manajemen Amerika belum tentu bisa diterapkan di negara lain, misalnya di Asia, karena karakteristik kultur Amerika tidak sama dengan karakteristik kultur Asia. Oleh karena itu, peneliti akuntansi manajemen (tentang kemanfaatannya) sangat diperlukan.

Menurut Jaeger dan Baliga (1985), ada dua macam sistem pengendalian yang ada dalam organisasi : birokratis (*bureaucratic*) dan kultur (*cultural*). Pengendalian birokratis adalah sistem pengendalian yang sifatnya formal dan dijabarkan dalam bentuk tertulis seperti sistem prosedur operasi, laporan kinerja yang membandingkan hasil yang dicapai dengan standarnya, dan prosedur otoritas dalam pengambilan keputusan. Adapun pengendalian kultur adalah sistem pengendalian yang didasarkan pada nilai norma, tujuan dan '*ways of doing things*' yang dianut organisasi. Sistem pengukuran dan pelaporan input (cost) yang dikonsumsi dan output (pendapatan) yang dihasilkan oleh suatu unit organisasi akan mempengaruhi perilaku individu yang ada dalam unit organisasi yang bersangkutan. Pendekatan kontinjensi (*contingency approach*) merupakan pendekatan yang banyak diterapkan dalam penelitian akuntansi manajemen.

#### **a. Ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan**

Teori kontinjensi atas ketidakpastian lingkungan yang dipelopori oleh Burn dan Stalker (1961). Dalam penelitiannya menyebutkan mencoba mengidentifikasi

tipe struktur dan praktik manajemen yang tepat untuk berbagai kondisi yang lingkungannya berbeda. Kedua peneliti tersebut menemukan bahwa organisasi yang mekanis (dengan ciri pembagian tugas yang spesifik dan tegas) tepat untuk lingkungan yang stabil sedangkan organisasi yang organik (dengan ciri struktur fleksibel) tepat untuk lingkungan yang tidak stabil. Otley (1980) mendefinisikan ketidakpastian lingkungan adalah kondisi lingkungan yang eksternal yang dapat mempengaruhi operasionalisasi perusahaan. Govindarajan (1984), berpendapat bahwa ketidakpastian lingkungan sebagai pengaruh keadaan (*customers, suppliers, competitors, dan regulators*) yang tidak dapat diramalkan. Sedangkan Brownell (1985) mendefinisikan sebagai tingkat kompleksitas dan lingkungan yang dinamis. Kompleksitas berhubungan dengan sejumlah item seperti: tersedianya personel, interpendensi dengan unit bisnis lain, permintaan pelanggan dan sebagainya yang merupakan hal penting dalam pengambilan keputusan dan dinamis dihubungkan pada frekuensi perubahan dalam setiap item pada setiap saat.

Duncan (1972) secara spesifik mendefinisikan lingkungan sebagai keseluruhan faktor fisik dan sosial yang dapat mempengaruhi secara pertimbangan dalam perilaku pengambilan keputusan individu. Lebih jauh Duncan (1972) melakukan hipotesis bahwa dinamika dan kompleksitas pada persepsi atas ketidakpastian lingkungan, dimana dinamika diharapkan menjadi

faktor yang lebih penting. Disini dinamika lingkungan merupakan perubahan yang terjadi terus menerus yang mempengaruhi pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajemen. Hal ini mengakibatkan sulitnya memperoleh informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan.

Variabel ketidakpastian lingkungan merupakan variabel kontekstual atau independen yang penting karena kondisi tersebut membuat perencanaan dan kontrol lebih sulit dalam situasi operasi yang tidak pasti disebabkan oleh kejadian-kejadian dimasa akan datang tidak dapat diprediksi (Govindarajan, 1984; Chenhall dan Morirs, Gul dan Chia, 1994). Miliken (1987) menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan sebagai rasa ketidakmampuan individu dalam memprediksi sesuatu secara tepat dan persepsi ketidakpastian lingkungan didefinisikan sebagai persepsi individu atas ketidakpastian lingkungan yang berasal dari lingkungan organisasi.

Kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, informasi merupakan komoditi yang sangat berguna sekali dalam proses kegiatan perencanaan dan kontrol dalam suatu organisasi. Informasi akuntansi manajemen yang andal (ditunjukkan dengan tingkat ketersediaan informasi akuntansi manajemen) akan memudahkan penyediaan informasi yang tepat waktu dan relevan, dimana manajemen (manajer) memiliki tingkat kebutuhan informasi yang berbeda.



Heterogenitas dan dinamika lingkungan yang disebutkan Simon (1987) dalam Oktavianus Pasoloran sebagai sumber utama ketidakpastian lingkungan, membutuhkan rentang sasaran yang memungkinkan untuk dicapai. Hal ini disebabkan oleh kompleksitas, keanekaragaman aktivitas yang tak terduga, ketidakstabilan dan turbulensi lingkungan sulit diprediksi. Bagaimanapun, dalam situasi yang tidak pasti respon yang cepat terhadap perubahan yang sulit diprediksi dibutuhkan. Hal ini disebabkan oleh pencapaian sasaran dalam kondisi yang tidak menentu lebih besar tantangannya dari pada kondisi stabil. Umpan balik tepat waktu akan sangat diharapkan. Banyak literatur akuntansi manajemen menjelaskan bahwa umpan balik tepat waktunya dapat memicu perasaan subjektif atas kesuksesan atau kegagalan. Dengan demikian, maka ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi tingkat ketersediaan informasi akuntansi manajemen.

#### **b. Dimensi kultur organisasional**

Hofstede jauh sebelumnya melakukan penelitian tentang beberapa aspek kultural, di dalam artikel Azhar (1991), menyatakan telah ada beberapa ahli yang melakukannya, seperti : Kluckhohn (1951), Guilford (1959), Parsons (1977). Tetapi penelitian yang dilakukan Hofstede telah membuka lingkup penelitiannya cukup luas, juga terdapat konsep-konsep yang dapat dikaitkan dengan bidang-

bidang lainnya sehingga dapat membuka beberapa rahasia kultural itu menjadi lebih jelas.

Kultur telah didefinisikan dengan berbagai cara, namun belum dapat ditentukan definisinya secara pasti (Ouchi dan Wilkins: 1985). Kultur merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthan: 1998). Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya.

Hofstede et al. (1990) di dalam Bambang Supomo (2000), membagi kultur organisasional ke dalam enam dimensi praktik : (1) Process-Oriented vs. Results-Oriented, (2). Employee-oriented vs. Job-Oriented, (3). Parochial vs. Professional, (4). Open System vs. Closed System, (5). Loose Control vs. Tight Control, (6). Normative vs. Pragmatic. Dari keenam dimensi kultur organisasional tersebut, yang mempunyai kaitan erat dengan praktik-praktik pembuatan keputusan kinerja adalah dimensi kultur yang kedua, yaitu : orientasi pada orang (*employee oriented*) dan orientasi pada pekerja (*job oriented*). Tabel berikut ini menyajikan beberapa faktor yang menonjol untuk mengidentifikasi karakteristik dimensi kultur organisasional yang berorientasi pada orang lain dan yang berorientasi pada pekerja:

**Tabel 1**  
**Karakteristik Dimensi Kultur Organisasional**  
**Orientasi pada Orang dan Orientasi pada Pekerjaan**

Orientasi pada Orang	Orientasi pada pekerjaan
1. Keputusan-keputusan yang penting sering dibuat secara kelompok.	1. Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat oleh individu
2. Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan dari pada hasil pekerjaan.	2. Lebih tertarik pada hasil pekerjaan dari pada orang yang mengerjakan.
3. Memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru.	3. Kurang memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru.
4. Peduli terhadap masalah pribadi pegawai.	4. Kurang peduli terhadap masalah pribadi pegawai.

*Sumber: Hofstede (1994), Supomo (2000)*

Hofstede (1990), lebih lanjut menyatakan bahwa dua jenis praktek organisasi, yang ditimbulkan oleh nilai-nilai kultur adalah proses seleksi dan proses sosialisasi. Dan tiap-tiap individu cenderung untuk mencari dan memilih sistem kultur yang sesuai dengan nilai-nilai personel mereka.

Kultur menurut Clemente dan Greespan (1999), dapat dipecah menjadi tiga faktor mendasar, yaitu: Struktural, politis dan emosional. Faktor struktural ditentukan oleh ukuran, umur dan sejarah perusahaan, tempat operasi, lokasi geografis perusahaan, jenis industri (produk/jasa). Faktor politis ditentukan oleh distribusi kekuasaan dan cara-cara pengambilan keputusan manajerial. Faktor emosional merupakan pemikiran kolektif, kebiasaan, sikap, perasaan dan pola-pola perilaku. Menurut Reynold (1986), praktek-praktek yang dilakukan oleh

anggota suatu kultur juga perlu diamati, karena mereka menggambarkan manifestasi dari nilai-nilai kultur tersebut.

Holmes dan Marsden (1996), menyatakan bahwa kultur perusahaan atau organisasional mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasional. Menurut Harrison dan Mc. Kinnon (1986), dimensi kultur itu akan mempengaruhi norma-norma dan nilai-nilai dari suatu sistem serta tingkah laku dari kelompok-kelompok masyarakat dalam interaksinya di dalam maupun di luar sistem tersebut.

Robbin (1996), kultur organisasional adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem dan makna bersama. Salah satu implikasi manajerial yang lebih penting dari kultur organisasi yang berkaitan dengan keputusan seleksi. Maka, didalam penelitian ini mencoba untuk mengembangkan pengujian dimensi kultur prkatik yang menyebabkan informasi akuntansi dapat meningkatkan kinerja manajer.

### **2.1.3. Kinerja manajer**

Peran manajer yang terpenting yaitu mengelola dan menyelenggarakan berbagai aktivitas pekerjaan dalam organisasi untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Salah satu parameter atau indikator yang sering digunakan suatu

organisasi untuk melakukan penilaian terhadap kinerja manajer adalah pendekatan keuangan. Pendekatan keuangan ini informasinya bisa diperoleh dari laporan keuangan atau sumber laporan keuangan lainnya.

Mahoney et.al (1963) mengemukakan bahwa kinerja manajer sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja organisasi. Mahoney et.al (1965) dalam Bambang Supomo (1998) dan Isti Rahayu (2000) mendefinisikan kinerja manajer berdasarkan fungsi manajemen pada teori manajemen klasik. Kinerja manajer diartikan dengan seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi; perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staff (*staffing*), negosiasi dan representasi.

Kinerja manajer dapat dihubungkan dengan indikator efektif dan efisien organisasi dalam melakukan suatu aktivitas. Sehingga pengukuran atau penilaian kinerja manajer diperlukan untuk memberikan jaminan bahwa suatu organisasi yang dikelola oleh seorang manajer telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien. Beberapa hasil penelitian dengan menggunakan kinerja manajer sebagai variabel dependen memberikan kesimpulan yang tidak searah satu sama lain. Seperti penelitian Argyris (1952), Kennis (1979) dan Nur Indiantoro (1993), menyatakan bahwa partisipasi memiliki hubungan positif dengan kinerja.

#### **2.1.4. Hubungan informasi akuntansi, ketidakpastian lingkungan dan kinerja manajer**

Informasi akuntansi seringkali digunakan sendiri atau bersama dengan informasi lainnya sebagai dasar mengevaluasi prestasi bawahan (Hirst, 1981). Perekaman aktifitas melalui angka-angka akuntansi (*accounting numbers*) merupakan informasi bagi manajemen untuk proses perencanaan, koordinasi dan penilaian evaluasi. Dari informasi maka pihak yang terkait akan menjadikan pedoman atau acuan di masa mendatang. Dengan demikian, informasi akuntansi dapat dikatakan akan mempengaruhi kinerja manajer. Penggunaan informasi akuntansi tentunya tidak berdiri sendiri tapi juga harus didukung informasi di luar akuntansi (Hirst, 1981). Hal ini menunjukkan ada suatu hal yang mempengaruhi penggunaan informasi akuntansi, yakni faktor kontinjensi. Ketidakpastian lingkungan dalam organisasi pada kondisi tertentu seperti: customer supplier, competitors, dan regulator belum dapat diprediksi secara konkrit. Jadi aktifitas dimasa mendatang akan dipengaruhi hasil penilaian melalui informasi akuntansi dengan tidak terlepas dari faktor kontinjensi atau ketidakpastian khususnya dalam hal ini ketidakpastian lingkungan yang terjadi dalam organisasi.

### **2.1.5. Hubungan informasi akuntansi, kultur organisasi, dan Kinerja Manajer**

Kultur pada tingkat organisasi adalah seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan (Schein, Hofstede, Sackmann, Meschi dan Roger, dikutip dari Supomo 1998). Kultur organisasi juga dimanifestasikan pada praktek-praktek organisasi yang membedakan antara satu kelompok dengan kelompok organisasi yang lain (Kotter dan Heskett, 1992).

Menurut Luthan (1998) kultur merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan kultur yang berlaku agar diterima dalam lingkungannya. Robbins (1996:289) kultur organisasi merupakan persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi itu dari organisasi yang lain. Kultur organisasi memiliki beberapa manfaat bagi suatu organisasi adalah : (1) kultur menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain (2) kultur membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. (3) kultur mempermudah timbulnya komitmen pada

sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang. (4) kultur memantapkan dan meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Menurut Holmes dan Marsden (1996) kultur perusahaan atau organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Lusch dan Harvey (1994) seperti yang ditulis oleh Indriantoro (2000) mengemukakan bahwa peningkatan kinerja organisasional dapat dipengaruhi oleh aktiva tidak berwujud antara lain seperti kultur organisasional, hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*) dan citra perusahaan (*brand equity*).

Hofstede et al., (1990) menyatakan bahwa pembuatan keputusan secara kelompok merupakan karakteristik yang menonjol dari dimensi kultur yang berorientasi pada orang. Partisipasi umumnya diterima sebagai penerapan pemikiran *human relations* dalam penyusunan anggaran (Argyris, 1952). Konsep *human relations* merupakan faktor yang menonjol dalam kultur organisasional yang berorientasi orang, dengan demikian partisipasi dalam penyusunan anggaran akan lebih efektif pada kultur organisasional yang berorientasi pada orang dari pada kultur organisasi yang berorientasi pada tugas (Supomo dan Indriantoro, 1998).



Hasil penelitian Supomo dan Indriantoro (1998) terhadap manajer departemen fungsional perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ memberikan bukti empiris bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada kultur organisasi yang berorientasi orang dan mempunyai pengaruh negatif pada kultur organisasi yang berorientasi pada pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian Supomo dan Indriantoro (1998), penelitian ini bertujuan menguji kembali hubungan antara penganggaran partisipasi dengan kinerja manajerial, dengan kultur organisasi sebagai variabel moderating.

## **2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Beberapa hasil penelitian yang telah dipublikasikan dengan informasi akuntansi terhadap kinerja manajer memberikan kontribusi kepada kita untuk menggali lebih mendalam, menelaah dan menguji kembali secara empiris terhadap hasil yang ada. Penelitian Argyris (1952) dalam Hist (1983) menyimpulkan bahwa penggunaan informasi akuntansi sebagai penilai kinerja manajer dapat menyebabkan ketegangan, rasa mendendam, saling curiga dan kurang percaya diri. Penggunaan informasi akuntansi sebagai penilai menyebabkan perilaku negatif bagi individu yang diukur, seperti memanipulasi

data akuntansi. Penelitian Argyris ini kemudian dikembangkan dan dilanjutkan oleh peneliti lain seperti, Hopwood (1972) dan Otley (1978).

Hopwood (1972) dalam Hist (1983) meneliti dan menguji kembali atas temuan dari Argyris (1952), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa penggunaan informasi akuntansi dengan *budget constraint style* membawa dampak negatif terhadap bawahan. Disini informasi akuntansi dianggap lemah sebagai alat penilai karena adanya sifat kelemahan yang dimiliki. Otley (1978) menyimpulkan bahwa penggunaan informasi akuntansi sebagai alat ukur dapat berdampak positif terhadap bawahan dan informasi akuntansi baik sebagai alat penilai prestasi seseorang.

Isti Rahayu (2000) dalam pengujian empiris atas pengaruh ketidakpastian lingkungan dan partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial, berhasil membuktikan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Temuan tersebut sekaligus mendukung penelitian-penelitian terdahulu, meskipun tidak berhasil dibuktikan hipotesis mengenai ketidakpastian lingkungan menguatkan pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian Endang Dwi Wahyuni (1999) dengan menempatkan ketidakpastian lingkungan dihubungkan dengan informasi

akuntansi terhadap kinerja manajer secara signifikan pengaruhnya kecil sekali atau boleh dikatakan tidak berpengaruh.

Temuan yang tidak konsisten dalam penelitian terdahulu menurut Chenhall dan Brownell (1988) disebabkan adanya faktor kondisional. Sehubungan dengan itu, maka ketidakpastian lingkungan dijadikan variabel moderating untuk pengaruh informasi akuntansi terhadap kinerja manajer.

Mohan et al., (1995) memberikan catatan temuan mengenai kinerja dapat digeneralisasikan pada populasi yang diteliti, artinya dalam menggeneralisasikan harus berhati-hati karena faktor kultur (French et al.: 1996). Sejalan dengan itu Brownell (1982a) menyarankan bahwa variabel struktur organisasional dan kultur perlu dievaluasi sebagai faktor kemungkinannya mempunyai pengaruh moderating terhadap hubungan antara partisipasi dengan kinerja manajerial.

Berkaitan dengan kultur organisasional dikemukakan hasil penelitian yang terdahulu sebagai berikut :

- a. Frucot dan Shearon (1991) melakukan penelitian terhadap 83 manajer warga negara Mexico yang bekerja pada 21 perusahaan asing domestik di Mexico City, menemukan bahwa perbedaan kultur dapat mempengaruhi perbedaan respon terhadap anggaran partisipasi dalam peningkatan kinerja manajerial.

- b.. O Connor (1995) meneliti pengaruh perbedaan kultur antara negara terhadap hubungan antara sistem evaluasi kineja berdasarkan anggaran dan kinerja manajerial terhadap 280 manajer di Singapura dan 300 manajer di Korea Selatan dengan instrumen dimensi kultur Hofstede (1980) menemukan bahwa dimensi kultur berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- c. Penelitian Indriantoro (1993) pada perusahaan manufaktur yang ada di Jakarta mengenai pengaruh dimensi kultur terhadap anggaran partisipasi dan kinerja manajerial menemukan bahwa dimensi kultur tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.
- d. Supomo (1998) meneliti 79 orang manajer dari perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek di Jakarta (BEJ) yang terdiri dari 19 jenis industri pada berbagai departemen dengan instrumen kultur organisasional Hofstede (1990) menemukan pengaruh yang positif dari kultur organisasional yang berorientasi pada orang terhadap efektifitas anggaran partisipasi dalam peningkatan kinerja manajerial.

**Tabel 2**  
**Rangkuman Penelitian Terdahulu Mengenai Pengaruh Ketidakpastian**  
**Lingkungan yang Dipersepsikan dan Kultur Organisasional terhadap**  
**Hubungan Informasi Akuntansi dan Kinerja Manajer**

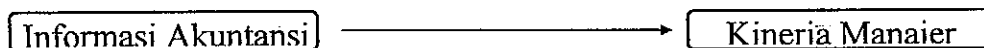
Peneliti	Objek	alat Analisis	Hasil Penelitian
Gordon, Narayanan (1984)	Perusahaan Manufaktur	Analisis Diskriminan	• Ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap struktur organisasi perusahaan.
Endang Dwi Wahyuni (1994)	Perusahaan Manufaktur	Analisis Regresi	• Ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan dihubungkan dengan informasi akuntansi terhadap kinerja manajer secara signifikan pengaruhnya kecil sekali atau boleh dikatakan tidak berpengaruh
Isti Rahayu (2000)	Perusahaan Manufaktur	Analisis Regresi	• Pengaruh ketidakpastian lingkungan dan partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial, berhasil membuktikan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
Chenhall dan Morris (1986)	Perusahaan Manufaktur	Analisis Regresi	• Pengaruh ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan dan ketergantungan organisasi tidak berhubungan secara langsung dengan Desentralisasi.
Frucot dan Shearon (1991)	Perusahaan Asing dan Domestik	Analisis Regresi	• Perbedaan kultur dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap anggaran partisipasi dalam peningkatan kinerja manajerial.
Indriantoro (1993)	Perusahaan Manufaktur	Analisis Regresi	• Dimensi kultur tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara penyusunan anggaran dengan

			kinerja manajerial.
Supomo (1998)	Perusahaan Manufaktur	Analisis Regresi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur organisasional berorientasi pada orang berpengaruh positif terhadap efektifitas anggaran partisipasi dalam peningkatan kinerja manajerial</li> </ul>

*Sumber : Dari berbagai sumber penelitian*

### 2.3. Hipotesis dan Kerangka Pemikiran Teoritis

Paparan teori dan penelitian yang terdahulu diatas menyatakan bahwa, informasi akuntansi mempunyai fungsi sebagai pedoman untuk menilai salah satu kinerja individual para manajer maupun organisasi atau bagian organisasi; untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran, perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah, sehingga anggaran partisipatif dinilai merupakan pendekatan manajerial, dapat meningkatkan efektifitas organisasional melalui peningkatan kinerja setiap anggota organisasi secara individual. Sesuai dengan temuan-temuan penelitian yang menguji hubungan secara langsung antara informasi akuntansi dengan kinerja manajerial maka kedua variabel tersebut dapat digambarkan pada gambar 1.

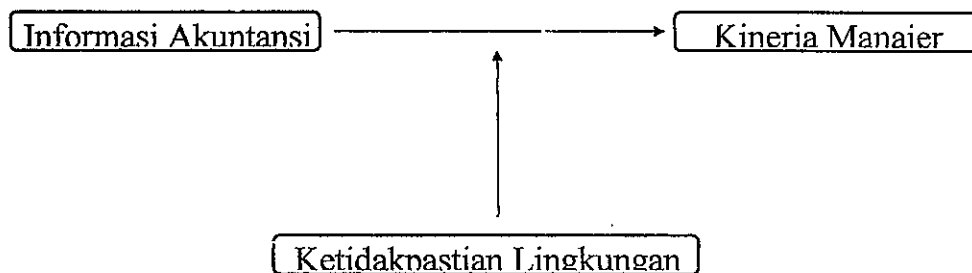


Informasi akuntansi merupakan variabel independen yang mempunyai hubungan positif dengan kinerja manajerial sebagai variabel dependen, oleh karena itu hipotesis yang diajukan untuk diuji adalah :

**H<sub>1</sub> Informasi akuntansi berpengaruh positif terhadap kinerja manajer.**

Govindarajan (1986) menggunakan variabel ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan untuk menguji hubungan partisipasi dengan sikap dan kinerja manajer. Dari penelitian tersebut ditemukan: (1) ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan tinggi pengaruh partisipasi semakin besar terhadap kinerja manajerial, (2) ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan tinggi partisipasi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap sikap dan motivasi manajer, (3) ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan tinggi, partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi akan mengurangi slack anggaran.

Kren (1992) tidak berhasil menunjukkan perubahan lingkungan akan berpengaruh terhadap partisipasi. Namun Kren (1992) menemukan saat perubahan lingkungan tinggi partisipasi digunakan sebaik mungkin oleh manajer untuk memperoleh informasi yang berhubungan dengan tugas. Berkaitan dengan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan sebagai variabel moderating maka dapat digambarkan pada gambar 2



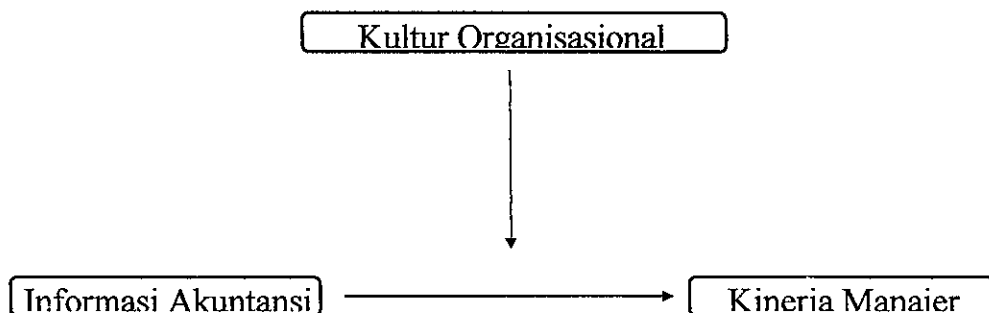
Sesuai dengan gambar tersebut diatas hipotesis yang menyatakan pengaruh moderating ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan terhadap hubungan antara Informasi akuntansi dengan kinerja manajer yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

**H<sub>2</sub> Informasi akuntansi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer pada saat ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan, tinggi.**

Pendekatan kontinjensi berikutnya adalah pengaruh kultur organisasional Anggaran yang disusun secara partisipatif lebih mencerminkan bahwa keputusan-keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran dibuat secara kelompok daripada dibuat secara individual. Menurut Hofstede et al. (1990), pembuatan keputusan secara kelompok merupakan karakteristik yang menonjol dari dimensi kultur yang berorientasi pada orang. Partisipasi umumnya diterima sebagai penerapan pemikiran *human relations* dalam penyusunan anggaran (Argyris, 1952). Berdasarkan pemikiran tersebut, partisipasi dalam penyusunan



anggaran kemungkinan akan lebih efektif pada kultur organisasional yang berorientasi pada orang dari pada kultur organisasional yang berorientasi pada tugas. Untuk itu variabel kultur organisasional dapat digambarkan pada gambar 3



Sesuai dengan gambar tersebut hipotesis yang menyatakan pengaruh moderating kultur organisasional terhadap hubungan antara informasi akuntansi dengan kinerja manajer yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

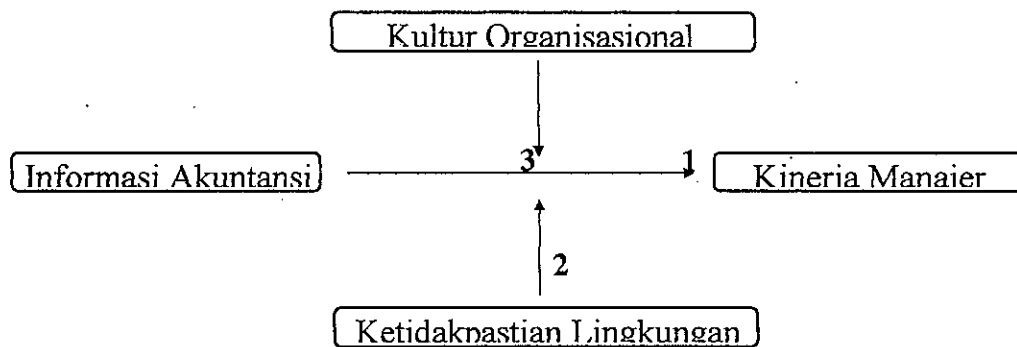
**H<sub>3</sub> Informasi akuntansi tinggi akan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer pada kultur organisasional yang berorientasi pada orang dan mempunyai pengaruh negatif pada kultur organisasional yang berorientasi pada pekerjaan.**

Rumusan hipotesis (H<sub>3</sub>) tersebut dapat dijelaskan dengan tabel 3 sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**PENGARUH KULTUR ORGANISASIONAL TERHADAP HUBUNGAN**  
**INFORMASI AKUNTANSI DENGAN KINERJA MANAJER**

	Orientasi pada orang	orientasi pada pekerjaan
Informasi tinggi	Kinerja tinggi	Kinerja rendah
Informasi rendah	Kinerja rendah	Kinerja tinggi

Secara keseluruhan untuk melihat pengaruh ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan dan kultur organisasional terhadap hubungan antara informasi akuntansi dengan kinerja manajer, dikombinasikan menjadi satu model yang digambarkan sebagai berikut pada gambar 4:



**Sumber:** Govindarajan, (1985); Endang D., (1994); Hofstede (1990); Supomo (2000).

Garis gerak nomor satu menunjukkan hubungan langsung antara informasi akuntansi dengan kinerja manajer. Garis gerak nomor dua menunjukkan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan sebagai variabel moderating terhadap informasi akuntansi dengan kinerja manajer. Garis gerak nomor tiga

menunjukkan kultur organisasional sebagai variabel moderating terhadap informasi akuntansi dengan kinerja manajer.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Populasi dan Teknik Penentuan Sampel**

Populasi dari penelitian ini adalah Manajer-manajer Bank Perkreditan Rakyat yang berada di Wilayah Semarang. Pemilihan satu jenis usaha (homoginitas) pada Bank Perkreditan Rakyat dalam penelitian ini bertujuan untuk menghindari industrial effect, karena masing-masing industri mempunyai karakteristik spesifik terutama dalam ketidakpastian lingkungan yang dihadapi, misalnya perbedaan regulasi pemerintah dan perkembangan teknologi.

Penentuan sampel dilakukan secara sensus dari semua populasi yang ada diberi angket kuesioner kepada Direktur (manajer) eksekutif Bank Perkreditan Rakyat sebagai responden. Berdasarkan data yang bersumber pada Kantor Bank Indonesia Jawa Tengah per Oktober 2003, populasi yang ada teridentifikasi sebanyak 144 PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang beroperasi di Wilayah Semarang.

Tabel 4

**DISTRIBUSI POPULASI DAN PENENTUAN SAMPEL**

<b>POPULASI</b>	<b>SAMPEL</b>
Semarang : 24 manajer	Semarang : 18 manajer
Salatiga : 3 manajer	Salatiga : 1 manajer
Kebumen : 5 manajer	Kebumen : 1 manajer
Purworejo : 3 manajer	Purworejo : 1 manajer
Magelang : 15 manajer	Magelang : 7 manajer
Temanggung : 6 manajer	Temanggung : 2 manajer
Wonosobo : 4 manajer	Wonosobo : 1 manajer
Kendal : 17 manajer	Kendal : 6 manajer
Pekalongan : 3 manajer	Pekalongan : -
Pemalang : 4 manajer	Pemalang : 1 manajer
Tegal : 11 manajer	Tegal : 2 manajer
Brebes : 4 manajer	Brebes : 1 manajer
Demak : 10 manajer	Demak : 2 manajer
Kudus : 6 manajer	Kudus : 1 manajer
Pati : 10 manajer	Pati : 2 manajer
Jepara : 4 manajer	Jepara : -

Rembang : 3 manajer	Rembang : 2 manajer
Blora : 5 manajer	Blora : 4 manajer
Grobogan : 5 manajer	Grobogan : 3 Manajer
Purwodadi : 2 manajer	Purwodadi : 2 manajer

Sumber : Penelitian 2004

### 3.2. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini memerlukan data primer bersumber dari jawaban responden atas pertanyaan yang berhubungan dengan informasi akuntansi, ketidakpastian lingkungan, kultur organisasional dan kinerja manajer.

Responden dari penelitian ini adalah Direktur (manajer) pada PT BPR yang menjadi sampel penelitian. Dengan menggunakan Direktur sebagai responden yang menjawab kuesioner, diharapkan data yang diperoleh dapat lengkap dan menyeluruh karena Direktur BPR merupakan fungsi utama dalam pengambilan keputusan dan memiliki informasi lengkap dan menyeluruh tentang kebijakan dan operasional BPR.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan langsung ke responden dengan cara mail survey dengan angket. Penyebaran angket kuesioner yang akan diisi dikirim kepada

seluruh responden (dalam hal ini Direktur BPR) melalui jasa pos (mail Survey). Pendekatan tersebut dilakukan karena BPR berada tersebar diseluruh wilayah Jawa Tengah dan lokasi responden jauh dari peneliti. Untuk mencapai target yang diharapkan dan tingkat response rate dari responden melalui follow up dengan berbagai cara, yaitu :

- a. melakukan konfirmasi atas pengiriman kuesioner melalui telepon (contact person) atau cara lain yang dapat ditempuh .
- b. Memberikan amplop balasan tanpa dibebani biaya kepada responden, tinggal memasukkan ke bis surat.
- c. Memberikan informasi dalam cara pengisian kuesioner dengan penjelasan via telepon atau response langsung ke responden, kalau responden kurang memahami kuesioner yang disampaikan.

### **3.4. Definisi Operasional Variabel**

Pada penelitian ini menggunakan instrumen yang telah digunakan untuk mengukur variabel penelitian pada penelitian sebelumnya dalam rangka meningkatkan validitas dan reliabilitas pengukuran variabel. Instrumen tersebut terbagi atas variabel sebagai berikut: (1) Variabel independen yaitu Informasi

Akuntansi, Ketidakpastian Lingkungan, Kultur Organisasional sebagai variabel moderating dan (2) Variabel dependen yaitu Kinerja Manajer.

Penelitian ini menggunakan definisi operasional atas variabel yang menjadi pengamatan adalah sebagai berikut:

#### **3.4.1. Informasi akuntansi**

Informasi akuntansi merupakan suatu faktor control yang menentukan penilaian prestasi dan kinerja manajer dan dioperasionalisasikan sebagai alat penilai (*reliance on accounting performance measure*). Instrumen Hirst (1983) dipergunakan dalam penelitian ini, karena dapat digunakan untuk manajer sektor industri dan non industri. Pengukuran RAPM yang digunakan Hirst meliputi lima butir pertanyaan yang dimaksudkan untuk mendeteksi sampai sejauhmana prestasi manajer dapat diungkapkan dengan data kuantitatif. Lima butir pertanyaan tersebut meliputi pengukuran kinerja, penghargaan, promosi, hubungan atasan dan bawahan dan pengukuran kinerja berdasarkan tingkatan. Setiap responden diminta untuk menjawab lima butir pertanyaan yang mengukur prestasi manajer dengan memilih skala 1 sebagai kurangnya informasi akuntansi yang diperlukan, sampai dengan skala 5 lebih lengkap informasi akuntansi yang diperlukan.



### **3.4.2. Ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan**

Ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan adalah persepsi manajer tentang lingkungan yang dihadapi dan mempengaruhi perusahaan tempat ia bekerja. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan (*perceived environmental uncertainty*) dikembangkan oleh Ducan (1972). Instrumen mengukur ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan dengan berfokus pada kurangnya informasi pada faktor-faktor lingkungan, ketidakmampuan untuk menentukan probabilitas mengenai bagaimana lingkungan akan mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan, dan tidak mengetahui hasil dari keputusan dalam bentuk bagaimana organisasi akan rugi apabila keputusan yang dihasilkan tersebut tidak benar. Untuk mengukur persepsi manajer atas ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan (dirasakan) dengan menggunakan 11 item pernyataan. Item-item pertanyaan diberi skor dengan menggunakan skala Likert dari skala 1 (persepsi manajer dalam ketidakpastian lingkungan yang rendah) sampai skala 5 (manajer merasa perusahaan dalam lingkungan ketidakpastian yang tinggi).

### **3.4.3. Kultur organisasional**

Yang dimaksud dengan kultur organisasional dalam penelitian ini, menggunakan pendekatan dimensi praktik, yaitu nilai-nilai dan keyakinan (*belief*)

yang dimiliki oleh para anggota organisasi, yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan (Hofstede et al., 1990; Kotter dan Heskett, 1994). Variabel kultur organisasional dimaksudkan secara spesifik untuk menjelaskan orientasi kultur perusahaan pada level top manager. Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Supomo berdasarkan hasil analisis faktor pada instrumen Hofstede et al., (1990). Dengan menggunakan skala likert lima poin, setiap item pertanyaan berisi pernyataan mengenai dimensi kultur organisasional yang mempertentangkan antara orientasi pada orang dengan orientasi pada pekerjaan; pilihan jawaban meliputi angka 1 sampai 5 yang menunjukkan skala rendah untuk kultur yang berorientasi pada orang dan skala tinggi untuk kultur yang berorientasi pada pekerjaan.

#### **3.4.4. Kinerja manajer**

Kinerja manajer dalam penelitian ini dimaksudkan kinerja para individu atau tingkat kecakapan dan kemampuan manajer dalam pelaksanaan tugas manajerialnya, meliputi kegiatan perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney et al., (1963). Selain Mahoney et al (1963),

instrument ini juga dipakai peneliti sebelumnya, seperti: Brownell (1982), Brownell dan Mc Innes (1986), Frucot dan Shearon (1991) dan Indriantoro(1993). Menurut Govindarajan (1986) penggunaan instrumen kinerja manajer Mahoney *et al* (1963) memiliki keunggulan dibandingkan pengukuran lainnya. Kelebihan tersebut adalah: (1) memiliki validitas dan realibitas yang memuaskan (2) mengungkapkan dimensi-dimensi kerja manajerial secara rata.

Responden dalam instrumen ini diminta untuk mengukur kinerjanya yang terbagi menjadi delapan dimensi yaitu: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staff, negosiasi dan representasi. serta satu dimensi secara keseluruhan. Skala kinerja manajer diukur dengan skala perbandingan dengan memilih skala 1 sampai 5, dimana skor yang mendekati atau sama dengan 1 untuk kinerja dibawah rata-rata (standar) dan skor maksimum mendekati atau skor 5 untuk kinerja diatas standar. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5 berikut ini :

**TABEL 5**

**DIFINISI OPERSIONAL VARIABEL KINERJA MANAJER**

Variabel	Definisi	Pengukuran	Dimensi
<b>Dependen:</b> <b>Kinerja (Y)</b>	Kinerja para individu atau tingkat kecakapan dan kemampu	skala perbandingan pilih skala 1 sampai 5, dimana :	Perencanaan, investigasi, koordinasi,

<b>Independen : Informasi Akuntansi, Ketidakpastian Lingkungan yang Dipersepsikan, dan Kultur Organisasional (X)</b>	an manajer dalam pe laksanaan tugas ma- najerialnya	Skor mendekati atau sama dengan 1 untuk kinerja dibawah rata -rata (standar)  Skor maksimum men dekati atau skor 5 untuk kinerja diatas standar .	evaluasi, supervisi, pemilihan staff, negosiasi, representasi, dan kinerja secara keseluruhan
--	---	---	--

### 3.5. Teknik Analisis

Data dari hasil penelitian tersebut dilakukan analisis untuk memberikan penjelasan dan menginterpretasikan atas perolehan data. Dalam penelitian ini menggunakan analisis sebagai berikut:

#### 3.5.1. Statistik diskriptif

Untuk memberikan gambaran umum berkaitan dengan responden menggunakan tabel distribusi yang merincikan tentang pendidikan, lamanya bekerja, lamanya jabatan dan umur pekerja. Sedangkan pendiskripsian karakteristik variabel penelitian (Informasi Akuntansi, Ketidakpastian Lingkungan yang dipersepsikan, Kultur Organisasional, dan Kinerja Manajer). Alat analisis yang digunakan adalah rata-rata, modus, kisaran dan deviasi standar diperoleh dari hasil jawaban responden yang diterima.

### **3.5.2. Uji kualitas data**

Menurut Hair et al., (1996) kualitas data dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas (pengujian konsistensi internal) dan uji validitas (validity). Pengujian tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen. Ada tiga prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mengukur kualitas data itu:

#### **3.5.2.1. Uji reliabilitas (Konsistensi Internal)**

Uji ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Reliabilitas diukur melalui tiga pendekatan (Indriantoro dan Supomo, 1999, h. 180) yaitu; (1) koefisien stabilitas, (2) koefisien ekuivalensi dan (3) reliabilitas konsistensi internal. Reliabilitas instrumen akan digunakan pendekatan internal dengan *Cronbach Alpha*. Hair et al., (1996) mensyaratkan satu instrumen yang reliabel jika memiliki koefisien Cronbach Alpha diatas 0,70.

### **3.5.2.2. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa baik suatu instrumen mengukur konsep yang seharusnya diukur. Instrumen ini terdiri dari:

- a. Uji Validitas Content (Face validity) atau uji validitas preventif, yaitu konfirmasi tentang validitas instrumen penelitian kepada beberapa panelis ahli agar mendapatkan instrumen yang benar-benar dapat mengukur variabel yang akan diuji (Sekaran, 2000). Hasil konfirmasi menjelaskan bahwa secara umum instrumen penelitian valid digunakan untuk mengukur variabel yang akan diuji, tetapi perlu juga penyesuaian kalimat pertanyaan agar mudah dipahami oleh responden. Validitas preventif tersebut kemudian digunakan dalam pilot study untuk mendapatkan instrumen yang valid.
- b. Uji Validitas Konstruk menggunakan analisis faktor dengan Varimax Rotation. Pengujian ini menentukan kualitas instrumen informasi akuntansi dengan melihat nilai loading factor masing-masing item pertanyaan. Suatu instrumen penelitian yang valid disyaratkan memiliki loading factor lebih dari 0,50 (Hair et al., 1996).

- c. Uji Pearson Correlation, menghubungkan antara skor masing-masing item pertanyaan dengan total skor pertanyaan. Pengujian ini untuk melihat validitas konstruk data variabel ketidakpastian lingkungan dan kinerja manajer.

#### **3.5.2.3. Pengujian Non - Response Bias**

Pengujian non-response bias ini bertujuan melihat karakteristik jawaban responden yang mengembalikan kuesioner dan yang tidak mengembalikan kuesioner (*non respondents*). Test ini membagi dua kelompok yaitu: (1) kelompok awal yaitu kelompok yang mengembalikan kuesioner yang diisinya sejak awal sampai batas waktu pengembalian yang diberikan peneliti (2) kelompok akhir (*late respon*) yaitu kelompok responden yang mengirimkan kembali kuesioner setelah satu minggu dari batas yang ditentukan. Pengujian non respon bias atas variabel yang diamati dalam penelitian ini menggunakan *t - test*.

#### **3.5.3. Uji Asumsi Klasik**

Sehubungan dengan penggunaan metode regresi ganda (*multiple regression*) maka dapat dilakukan pengujian asumsi klasik yang terdapat dalam regresi berganda sebagai berikut:

- a. Uji Autokorelasi, pengujian asumsi klasik ini bertujuan apakah model regresi linier yang digunakan terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada suatu periode dengan kesalahan pada periode sebelumnya. Uji gejala autokorelasi dilakukan dengan melihat hasil Durbin Watson dengan bantuan program SPSS Menurut pendapat Gujarati (2003) : (1) jika  $d < d_L$  atau  $d > (4 - d_L)$  maka terdapat autokorelasi, (2) Jika  $d$  terletak antara  $d_U$  dan  $(4 - d_U)$  maka tidak ada autokorelasi dan (3) Jika  $d$  terletak antara  $d_L$  dan  $d_U$  atau diantara  $(4 - d_U)$  dan  $(4 - d_L)$  maka tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti (*inconclusive*).
- b. Uji Multikolinearitas, uji ini bertujuan menguji apakah model regresi yang diberikan dalam suatu penelitian terdapat korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat hubungan antar variabel independen. Kedua variabel independen yaitu informasi akuntansi dan ketidakpastian lingkungan dimasukkan kedalam program regresi. Hasil dapat dilihat dengan melihat besaran nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance*. Pedoman yang dipakai untuk suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah nilai VIF semua variabel independen dibawah nilai 10 (Hair et al., 1998).



- c. Uji heteroskedastisitas, pengujian asumsi ini mempunyai tujuan terhadap pemakai model regresi yang digunakan apakah terjadi ketidaksamaan variance residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain. Pengujian adanya heteroskedastisitas dalam penelitian ini akan menggunakan uji Glejser.

#### **3.5.4. Analisis Regresi**

Analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi (*Regression analysis*) sebagai model memprediksi dan mempelajari hubungan kausal antara variabel dependen dengan beberapa variabel independen. Peneliti menggunakan regresi linier sederhana untuk menguji hubungan antara informasi akuntansi dengan kinerja manajer dan analisis regresi berperantara moderated regression analysis (RMA) untuk menentukan hubungan interaksi antara dua variabel oleh satu variabel moderating (Nunnally, 1994).

#### **3.5.5. Pengujian Hipotesis**

Penelitian ini menguji hipotesis-hipotesis dengan metode analisis regresi dan korelasi sederhana dengan bantuan program SPSS. Hipotesis pertama dalam penelitian ini menggunakan regresi sederhana untuk menguji hubungan antara

informasi akuntansi dengan kinerja manajer. Hipotesis kedua dan ketiga diuji menggunakan *residual approach*.

Hipotesis pertama berbunyi bahwa informasi akuntansi berpengaruh positif terhadap kinerja manajer. Hipotesis pertama diuji dengan menggunakan persamaan regresi linear sederhana dengan model:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 \dots\dots\dots (\text{persamaan 1})$$

dimana :

Y : Kinerja manajer

X<sub>1</sub> : Informasi akuntansi

Hipotesis kedua berbunyi kesesuaian tinggi (*high degree of fit*) antara informasi akuntansi dan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan akan berhubungan dengan kinerja yang tinggi, kesesuaian yang rendah akan berhubungan dengan kinerja yang rendah. Hipotesis ketiga berbunyi kesesuaian tinggi (*high degree of fit*) antara informasi akuntansi dan kultur organisasional berorientasi orang akan berhubungan dengan kinerja yang tinggi, kesesuaian antara informasi akuntansi dan kultur organisasional yang rendah akan berhubungan dengan kinerja yang rendah.

Untuk menguji hipotesis kedua dan ketiga digunakan pendekatan residual (*Residual Approach*). Pendekatan ini dikembangkan oleh Dewar dan Werbel (1979). Pendekatan ini menggunakan analisis korelasi sederhana untuk mendeteksi kekuatan hubungan antara *lack of fit residual* ( $\epsilon$ ) dan hubungannya terhadap kinerja manajer. Korelasi negatif yang signifikan antara keduanya merupakan bukti yang mendukung hipotesis. *Lack of fit residual* ( $\epsilon$ ) dihasilkan dari deviasi hubungan linier antara informasi akuntansi dengan variabel kontinjen (Duncan dan Moores, 1989).

*Residual Approach* mengasumsikan bahwa ada banyak kemungkinan kombinasi yang menunjukkan *the best fit* (kesesuaian terbaik) atau konsistensi antara informasi akuntansi dan faktor kontinjen. Kombinasi ini disajikan dalam suatu garis regresi. Kesesuaian terbaik dari informasi akuntansi dan faktor kontinjensi diperoleh dengan melakukan regresi faktor kontinjen pada informasi akuntansi. Melalui regresi antara faktor kontinjen (*ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan dan kultur organisasional*) dan informasi akuntansi diperoleh *lack of fit residual* ( $\epsilon$ ).

Langkah dalam penerapan pendekatan residual (Duncan dan Moores, 1989)

1. menentukan *fit* antara informasi akuntansi dengan masing-masing variabel kontinjen (ketidakpastian lingkungan dan kultur organisasional) dengan melakukan regresi (persamaan 2 dan 3)

$$X_2 = \alpha_2 + \beta_2 X_1 + \varepsilon_2 \dots\dots\dots (\text{persamaan 2})$$

$$X_3 = \alpha_3 + \beta_3 X_1 + \varepsilon_3 \dots\dots\dots (\text{persamaan 3})$$

dimana :

$X_2$  : ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan

$X_3$  : kultur organisasional

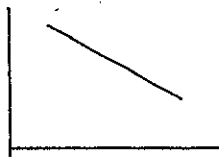
Jika nilai  $\beta_2$  positif dan signifikan, maka sesuai dengan ekspektasiteori kontinjensi yang emnunjukkan adanya kesesuaian antara informasi akuntansi dan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan. Jika nilai  $\beta_3$  positif dan signifikan, maka sesuai dengan ekspektasi teori kontinjensi yang menunjukkan adanya kesesuaian antara informasi akuntansi dan kultur organisasional.

2. menentukan nilai *lack of fit residual* ( $\epsilon$ ) yang menunjukkan sejauh mana kombinasi aktual jawaban responden mendekati atau menjauhi garis *fit* regresi.

$$\epsilon_2 = X_2 - \alpha_2 - \beta_2 X_1$$

$$\epsilon_3 = X_3 - \alpha_3 - \beta_3 X_1$$

3. Nilai *lack of fit residual* ( $\epsilon$ ) tersebut kemudian diabsolutkan. Setelah itu dikorelasikan dengan kinerja manajer. Korelasi negatif yang signifikan antara keduanya merupakan bukti yang mendukung hipotesis.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini membahas hasil penelitian dengan menguji secara statistik data yang telah dikumpulkan dengan menggunakan program pengolahan statistik SPSS versi 10.0. Pembahasan diawali dengan statistik deskriptif mengenai demografi responden, dan variabel penelitian, pengujian kualitas data, pengujian asumsi klasik, dan terakhir pembahasan hasil uji hipotesis.

#### **4.1. Statistik Deskriptif**

Data penelitian dikumpulkan dengan penyebaran 144 kuesioner kepada responden. Proses distribusi kuesioner dilakukan dengan jasa pos kepada 144 PT BPR Wilayah Semarang mulai tanggal 7 Juni 2004 dengan batas pengambilan tanggal 6 Juli 2004. Untuk 28 PT BPR jawaban diambil langsung dan sisanya melalui jasa pos.

Kuesioner yang kembali menggunakan jasa pos sebelum tanggal batas pengembalian sebanyak 19 eksemplar dan sesudah batas pengembalian sebanyak 10. Ada beberapa alasan klasik responden tidak mengembalikan kuesionernya setelah dikonfirmasi diantaranya yaitu, responden menganggap kuesioner tersebut sangat memungkinkan terungkapnya rahasia perusahaan.

Proses distribusi kuesioner yang layak menjadi data penelitian ini berjumlah 57. Rincian penjelasan distribusi dan pengembalian kuesioner ini dijelaskan pada Tabel 6.

**TABEL 6**  
**RINCIAN DISTRIBUSI DAN PENGEMBALIAN KUESIONER**

Kuesioner yang didistribusikan		144
Kuesioner yang kembali ( <i>follow up</i> )	28	
Kuesioner yang kembali (jasa pos) pra 6 Juli 2004	19	
Kuesioner yang kembali (jasa pos) pasca 6 Juli 2004	10 +	
Kuesioner layak diolah		57 -
Kuesioner tidak kembali		87
<i>Response rate</i>	39,58%	

Sumber : Hasil penelitian, 2004

Tabel 7 menjelaskan bahwa dari diskriptif profil responden yang terdiri dari umur 26 tahun sampai dengan 50 tahun dengan tingkat pendidikan mereka berkisar SLTA sampai dengan S2, responden telah bekerja diperusahaannya masing-masing antara 1 tahun 5 bulan sampai dengan 17 tahun 6 bulan sedangkan lama jabatan yang dijalankan dari 1 tahun 2 bulan sampai dengan 8 tahun 2 bulan.

**TABEL 7**  
**DEMOGRAFI RESPONDEN**

DEMOGRAFI	MODUS	STANDAR DEVIASI	MINIMUM	MAKSIMU M
Umur	35	5,704	26	50
Kelamin	1	0,434	1	2
Pendidikan	3**	0,805	1*	4***
Lama bekerja di BPR	6,02	3,82	1,05	17,06
Lama jabatan di BPR	5,02	1,96	1,02	8,02

\*SLTA \*\*S1 \*\*\*S2

Sumber : Lampiran B

Untuk memberikan gambaran mengenai deskriptif variabel-variabel penelitian digunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan nilai modus, standar deviasi, dan kisaran aktual sebagaimana dijelaskan pada tabel 8. Penggunaan distribusi frekuensi tak lain untuk memudahkan identifikasi kultur organisasional yang diterapkan oleh perusahaan tempat responden bekerja. Berdasarkan tabel 8 tersebut diketahui skor jawaban responden atas variabel kultur organisasional pada kisaran 23 sampai dengan 37 dengan standar deviasi 3,45 dan nilai modus 40. Nilai modus 40 menunjukkan bahwa jawaban responden kultur organisasional yang dirasakan relatif tinggi, nilai modus 40 lebih tinggi dari nilai kisaran maksimum. Sedangkan kisaran skor jawaban responden untuk variabel informasi akuntansi antara 12 sampai dengan 25 dengan standar deviasi 3,02 dan nilai modus 21. Nilai modus tersebut menunjukkan bahwa informasi akuntansi mempunyai pengaruh relatif tinggi dalam meningkatkan kinerja manajer dari jawaban responden.



Instrumen ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan skor jawaban responden berkisar antara 20 sampai dengan 52 dengan standar deviasi 5,69 dan nilai modus 40. Nilai modus yang mendekati skor maksimum kisaran teoritis ini menunjukkan bahwa responden merasakan perusahaan tempat ia bekerja cenderung menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi.

variabel kinerja manajer skor jawaban responden berkisar antara 19 sampai dengan 45 dengan standar deviasi 5,44 dan nilai modus 38. Nilai modus yang mendekati skor maksimum kisaran teoritis tersebut menunjukkan kecenderungan responden menganggap perusahaannya memiliki kinerja diatas standar.

**TABEL 8**  
**STATISTIK DISKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN**

Variabel	Modus	Standar Deviasi	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual
Informasi Akuntansi	21	3,02	5 - 25	12 - 25
Ketidakpastian Lingkungan yang dipersepsikan	40	5,69	11 - 55	29 - 52
Kultur Organisasional	40	3,45	8 - 40	23 - 37
Kinerja Manajer	38	5,44	9 - 45	19 - 45

Sumber : Lampiran C 2004

#### 4.2. Uji Non - Response Bias

Jika terjadi pengembalian (*responde rate*) rendah maka perlu dilakukan uji *nonresponse bias*. Pengujian *non response bias* dilakukan untuk membandingkan

karakteristik responden yang berpartisipasi aktif dalam menjawab kuesioner dengan responden yang tidak berpartisipasi. Uji ini dilakukan pada empat variabel penelitian, yaitu: informasi akuntansi, kultur organisasional, ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan dan kinerja manajer.

Tabel 9 pengujian *non response bias* meliputi kuesioner pengambilan follow up sebanyak 28 dan pengembalian melalui mail survey sebanyak 29. Hasil uji *non response bias* dengan menggunakan uji t pada program SPSS Versi 10.00 pada tabel berikut :

**TABEL 9**  
**UJI NON\_RESPONSE BIAS**

Variabel	Follow	(n=28)	Mail	(n=29)	t-value	p (Sig.)
	up Mean	STD	survey Mean	STD		
IA	20,03	3,24	20,17	2,82	-0,170	0,866
KOR	31,42	3,14	31,03	3,76	0,159	0,875
KLD	42,00	5,45	41,75	6,00	0,428	0,670
KM	35,50	5,00	35,27	5,90	0,154	0,878

Sumber: Lampiran C

Hasil uji jawaban responden atas informasi akuntansi (IA) pada tabel diatas menunjukkan hasil t-test dengan probabilitas  $0,866 > 0,05$  dengan t-value sebesar  $-0,170 < t\text{-tabel}$ , maka hasilnya tidak signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada terjadi perbedaan antara jawaban responden melalui follow up dan mail survey.

Variabel kultur organisasional menunjukkan t-value sebesar 0,159 dengan probabilitas  $0,875 < 0,05$  maka tidak terdapat perbedaan yang signifikan dan pada variabel ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan t-value sebesar 0,428 dengan probabilitas  $0,670 < 0,05$  juga tidak terdapat perbedaan. Sedangkan untuk variabel kinerja manajer menunjukkan pada t-value sebesar 0,154 dengan tingkat probabilitas  $0,878 > 0,05$  maka tidak terdapat perbedaan jawaban responden yang diterima melalui follow up dengan yang diterima melalui mail survey.

Hasil uji *non response bias* tersebut dapat diketahui variabel informasi akuntansi, kultur organisasional, ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan, dan kinerja manajer terbukti tidak ada perbedaan sampel *bath 1* dan *bath 2*. Jadi untuk pengujian selanjutnya menggunakan responden gabungan dari follow up dan mail survey terdapat sebanyak 57 responden.

#### 4.3. Uji Kualitas Data

Hair *et al* (1998) menjelaskan bahwa kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dianalisis menggunakan pengujian reliabilitas dan validitas. Berdasarkan Tabel 10 diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* tiga variabel untuk masing-masing instrumen yang digunakan dalam penelitian ini diatas 0,70 yang mengisyaratkan bahwa data yang dikumpulkan menggunakan instrumen-instrumen tersebut reliabel. Tapi ada satu variabel

dengan instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach Alpha* dibawah 0,70.

**TABEL 10**  
**HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL PENELITIAN**

No	Variabel	Item	Cronbach Alpha
1	Informasi Akuntansi	5	0,7818
2	Ketidakpastian Lingkungan Yang Dipersepsikan	11	0,7909
3	Kultur Organisasional	8	0,5826
4	Kinerja Manajer	9	0,8585
	Total Reliabilitas	33	

Sumber : Lampiran D

Tabel 11 dijelaskan mengenai uji validitas untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan tepat terhadap sesuatu yang ingin diukur. Pada tabel untuk pertanyaan informasi akuntansi dalam variabel tersebut nilai *loading factor* cukup tinggi memenuhi yang disyaratkan diatas 0,50 (Hair *et al*, 1998) dan koefisien korelasi dari skor pertanyaan dengan *person corellation* menunjukkan nilai signifikan pada level 0,10 dengan 2 tailed, jadi instrumeninstrumen yang digunakan valid atau sah digunakan.

**TABEL 11**  
**VALIDITAS INSTRUMEN INFORMASI AKUNTANSI**  
**DENGAN KINERJA**

Variabel - Item	Loading factor	Koefisien Korelasi	Status
IA1	0,669	0,695**	Valid
IA2	0,796	0,773**	Valid
IA3	0,747	0,744**	Valid
IA4	0,761	0,763**	Valid
IA5	0,699	0,696**	Valid

\*Signifikan pada level 0,05 (2 tailed) \*\*Signifikan pada level 0,10 (2 tailed)

Sumber : Lampiran E

Instrumen ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan dan kinerja manajer dijelaskan dalam tabel 13 dan terbukti bahwa semua item pertanyaan valid. Sedangkan pada tabel 12 menjelaskan semua item pertanyaan instrumen kultur organisasional terbukti valid.

**TABEL 12**  
**VALIDITAS INSTRUMEN KULTUR ORGANISASIONAL**

Item Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Signifikan	Status
KOR1	0,628**	0,000	Valid
KOR2	0,437**	0,001	Valid
KOR3	0,377**	0,004	Valid
KOR4	0,464**	0,000	Valid
KOR6	0,705**	0,000	Valid
KOR7	0,670**	0,000	Valid
KOR8	0,443**	0,001	Valid

\*Signifikan 0,05 (2 tailed) \*\*Signifikan 0,10 (2 tailed)

Sumber : Lampiran E

TABEL 13

**VALIDITAS INSTRUMEN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN YANG  
DIPERSEPSIKAN DAN KINERJA MANAJER**

Item Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Signifikan	Status
KLD1	0,594**	0,000	Valid
KLD2	0,656**	0,000	Valid
KLD3	0,583**	0,000	Valid
KLD4	0,580**	0,000	Valid
KLD5	0,656**	0,000	Valid
KLD6	0,665**	0,000	Valid
KLD7	0,614**	0,000	Valid
KLD8	0,538**	0,000	Valid
KLD9	0,624**	0,000	Valid
KLD10	0,308**	0,020	Valid
KLD11	0,533**	0,000	Valid
Item Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Signifikan	Status
KM1	0,503**	0,000	Valid
KM2	0,742**	0,000	Valid
KM3	0,654**	0,000	Valid
KM4	0,699**	0,000	Valid
KM5	0,677**	0,000	Valid
KM6	0,809**	0,000	Valid
KM7	0,605**	0,000	Valid
KM8	0,771**	0,000	Valid
KM9	0,720**	0,000	Valid

\*Signifikan 0.05 (2 tailed)    \*\*Signifikan 0.10 (2 tailed)

Sumber : Lampiran E

#### 4.4. Uji Asumsi Klasik

##### 4.4.1. Multikolinearitas

Tabel 14 dapat menjelaskan bahwa data penelitian ini bebas dari multikolinearitas terbukti dengan *variance inflation factor* (VIF) tidak boleh dari nilai 10 (Hair *et al*, 1998; Imam Ghazali, 2001). Kondisi data seperti ini menguatkan justifikasi penggunaan analisis residual sebagaimana yang direkomendasikan oleh Bambang Riyanto L S (1999;2000) dan Dewar dan Werbel (1979).

**TABEL 14**

##### **HASIL UJI MULTIKOLINEARITAS**

Korelasi Variabel	IA	KOR	IA_KOR	Tolerance	VIF	Keputusan
IA	1,000			0,979	1,021	tdk ada Multikol
KOR	0,028	1,000		0,936	1,069	tdk ada Multikol
IA_KOR	0,144	0,253	1,000	0,917	1,090	tdk ada Multikol
	IA	KLD	IA_KLD	Tolerance	VIF	Keputusan
IA	1,000			0,703	1,423	tdk ada Multikol
KLD	-	1,000		0,651	1,536	tdk ada

	0,545					Multikol
IA_KLD	- 0,144	0,305	1,000	0,906	1,103	tdk ada Multikol
	<b>IA</b>	<b>KOR</b>	<b>KLD</b>	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>	<b>Keputusan</b>
<b>IA</b>	1,000			0,620	1,612	tdk ada Multikol
<b>KOR</b>	- 0,008	1,000		0,617	1,619	tdk ada Multikol
<b>KLD</b>	- 0,584	-0,143	1,000	0,790	1,266	tdk ada Multikol
<b>Interaksi (IA_KOR _KLD)</b>	- 0,343	0,382	0,264	0,716	1,397	tdk ada Multikol

Sumber : Lampiran F

#### 4.4.2 Autokorelasi

Pada tabel 15 dijelaskan bahwa data penelitian ini bebas dari autokorelasi terbukti dengan nilai DW tidak berada antara batas  $dl$  -  $du$  pada tingkat signifikan 5% jumlah sampel 55 - 60, dan jumlah variabel bebas 4 (Gujarati, 1997), Diketahui dari tabel Durbin Watson bahwa nilai batas atas  $dl = 1,41 - 1,44$  dan  $du = 1,72 - 1,73$ .



**TABEL 15**  
**HASIL UJI AUTOKORELASI**

Model	Nilai DW	Keputusan
$KM=a+b_1IA+b_2KOR+b_3IA\_KOR+e$	2,058	tdk ada autokorelasi
$KM=a+b_1IA+b_2KLD+b_3IA\_KLD+e$	2,229	tdk ada autokorelasi
$KM=a+b_1IA+b_2KOR+b_3KLD+b_4IA\_KOR\_KLD+e$	2,176	tdk ada autokorelasi

$n = 58, k = 4, dl = 1,41 - 1,44 \quad du = 1,72 - 1,73$

Sumber : Lampiran F

#### **4.4.3. Heterokedastisitas**

Untuk mengetahui adanya kondisi heterokedastisitas pada data penelitian ini maka digunakan uji *Gletsjer*. Hasil uji *Gletsjer* yang dijelaskan dalam tabel 16 menunjukkan bahwa variabel penelitian ini bebas dari heterokedastisitas dibuktikan dengan tidak adanya variabel bebas yang signifikan pada tingkat 5% (Imam Ghozali, 2002)

TABEL 16

## HASIL UJI HETEROKEDASTISITAS

Model Pengujian	Tingkat Signifikan Zscore					
	IA	KOR	KLD	IA_KOR	IA_KLD	IA_KOR_KLD
A	0,645	0,856		0,669		
B	0,919		0,529		0,819	
C	0,928	0,982	0,457			0,595

A)  $ABS\_Res1 = a + b_1 IA + b_2 KOR + b_3 IA\_KOR$

B)  $ABS\_Res2 = a + b_1 IA + b_2 KLD + b_3 IA\_KLD$

C)  $ABS\_Res3 = a + b_1 IA + b_2 KOR + b_3 KLD + b_4 IA\_KOR\_KLD$

Sumber : Lampiran F

#### 4.5. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis diuji dengan maksud untuk menjawab masalah penelitian yang disusun sebelumnya. Alat uji hipotesis yang digunakan adalah regresi. Untuk satu hipotesis yang diberikan sebelumnya akan diuji dengan analisis regresi berikut :

##### 4.5.1. Uji hipotesis pertama.

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan melihat interaksi positif antara informasi akuntansi dengan kinerja manajer. Hipotesis pertama dalam penelitian ini secara rinci yang dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1: Informasi akuntansi berpengaruh positif terhadap kinerja manajer

Dengan bantuan SPSS, berikut ini akan disajikan tabel yang mengetahui tingkat signifikan antara informasi akuntansi dengan kinerja manajer. Tabel 17 menyajikan hasil analisis regresi sederhana dari informasi akuntansi dengan kinerja manajer.

**TABEL 17**  
**ANALISIS REGRESI SEDERHANA**

	Koefisien	Standar error	Nilai t	Probab
Konstanta	15,860	4,163	3,810	0,000
Informasi Akuntansi (IA)	0,971	0,205	4,742	0,000
$R^2 = 0,290$ $F = 22,486$ $\text{Sig } F = 0,000$				
Dependen variabel : Kinerja Manajer				

Sumber : Lampiran F

Model :

$$KM = a + b_1IA + e$$

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,290 atau 29 % menunjukkan bahwa variabel independen dalam hal ini informasi akuntansi mempunyai pengaruh sebesar 29% terhadap perubahan variabel dependen (kinerja manajer). Sisa dari koefisien determinasi sebesar 71 % dipengaruhi variabel lain selain variabel

informasi akuntansi. Demikian juga untuk uji ANOVA atau F test, didapat F hitung sebesar 22,486 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka variabel informasi akuntansi dapat memprediksi kinerja manajer.

Tabel diatas menunjukkan bahwa informasi akuntansi dengan kinerja manajer mempunyai pengaruh positif. Dengan kata lain ada pengaruh positif yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen ditunjukkan pada nilai P value = 0,000 < 0,05. Dengan demikian, hasil analisis regresi tersebut mendukung hipotesis pertama dan pengolahan data tersebut didapatkan persamaan regresi sederhana :

$$Y = 15,860 + 0,971 X_1 + e$$

#### 4.5.2. Uji hipotesis dua

Hipotesis dua menyatakan bahwa kesesuaian tinggi antara informasi akuntansi dan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan akan berhubungan dengan kinerja yang tinggi. Setelah dilakukan pengujian hipotesis menggunakan analisis *residual* yang dioperasikan melalui program pengolahan statistik SPSS versi 10.0 dengan tingkat signifikansi 5 % maka diketahui bahwa hipotesis 2 ditolak terbukti dengan koefisien korelasi antara kinerja dengan residual informasi akuntansi dan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan (*reskld*) signifikan ( $p \geq 5\%$ ) tapi tidak negatif. Berikut ini tabel 18 akan merinci hasil uji hipotesis.

**TABEL 18**  
**KOEFISIEN KORELASI DAN SIGNIFIKAN**  
**HASIL UJI HIPOTESIS**

<b>Risedual</b>	<b>Kinerja Manajer</b>	<b>Signifikan</b>
ResKLD1	0,327	0,013
ResKLD2	0,260	0,051
Res KLD3	0,289	0,029
ResKOR1	0,023	0,863
ResKOR2	-0,033	0,808
ResKOR3	-0,020	0,880

Sember : Lampiran F

Hipotesis 2 secara logika sebenarnya ingin membuktikan pengaruh informasi akuntansi secara positif terhadap kinerja manajer pada saat ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan tinggi. Dari hasil analisis *residual* yang ingin membuktikan kesesuaian (*fit*) antara kinerja manajer dengan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan dan informasi akuntansi. Korelasi negatif signifikan antara kinerja dengan nilai *residual* informasi akuntansi dan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan menunjukkan bahwa nilai *residual* besar yang berarti terjadi ketidaksesuaian atau *lack of fit* antara informasi akuntansi dengan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan, yaitu informasi akuntansi tinggi dan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan rendah, maka kinerja manajer akan rendah. Sebagaimana ditegaskan Fisher (1998) bahwa

kesesuaian antara variabel informasi akuntansi dan variabel kontinjensi dihipotesiskan meningkatkan kinerja.

Hasil pengujian terbukti bahwa hipotesis ditolak karena nilai residual antara informasi akuntansi dan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan berkorelasi positif. Meskipun koefisien korelasi antara kinerja dengan nilai residual informasi akuntansi dan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan menunjukkan signifikansi. Berarti variabel ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan bukan merupakan variabel moderating.

Temuan penelitian ini bertolak belakang dengan hasil-hasil penelitian Govindarajan (1986) yang menyimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan tinggi meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran dengan kinerja manajer. Hasil pengujian tersebut dapat diartikan bahwa ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan top manajemen tidak berkesesuaian dengan informasi akuntansi yang digunakan di perusahaan.

Pada statistik deskriptif telah dijelaskan bahwa karakteristik data untuk variabel ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan menunjukkan bahwa responden dalam hal ini top manajer dominan merasa bahwa perusahaan mereka berada dalam ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Hal ini sesuai dengan kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi pada perbankan di wilayah

Semarang. Secara teoritis temuan ini mendukung pernyataan Gordon Narayanan (1984) bahwa perusahaan yang berada dalam ketidakpastian lingkungan yang tinggi cenderung lebih menggunakan sistem kontrol organik (non-akuntansi) untuk mencapai kinerja. Jadi perusahaan yang berada dalam ketidakpastian yang dirasakan tinggi cenderung akan mengurangi intensitas penggunaan informasi akuntansi, lebih menggunakan informasi lain (non-akuntansi). Informasi akuntansi secara operasional hanya dapat mengatasi hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan yang dirasakan stabil dan konduktif.

#### 4.5.3. Hasil uji hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa kesesuaian tinggi antara informasi akuntansi dan kultur organisasional berorientasi orang akan berhubungan dengan kinerja yang tinggi, kesesuaian antara informasi akuntan dan kultur organisasional yang rendah akan berhubungan dengan kinerja yang rendah. Dari Hasil uji hipotesis diketahui bahwa hipotesis 3 juga ditolak terbukti dengan koefisien korelasi antara kinerja dengan residual informasi akuntansi dan kultur organisasional (reskor) tidak signifikan ( $p \geq 0,05$ ). Disamping itu nilai residual antara informasi akuntansi dan kultur organisasional (reskor1) menunjukkan tanda positif tidak signifikan, sedangkan nilai residual antara informasi akuntansi dan kultur organisasional (reskor 2 dan reskor 3) menunjukkan tanda negatif tidak signifikan yang berarti variabel kultur organisasional juga bukan merupakan variabel moderating. Hasil

ini juga mendukung dari hasil hipotesis dua, yang sama tidak menerima hipotesis. Hal ini dapat saja terjadi, terutama pada sampel yang bersifat homogen. Menurut Hopkins & Hopkins (1997) dalam Ferdinand (2002) tidak signifikannya uji statistik yang digunakan, memberikan penjelasan bahwa bukannya hipotesis ini tidak penting atau tidak memiliki signifikansi substansial tetapi karakteristik sampel yang homogen bersama dengan reaksi dan tensi yang sama sedang terjadi menyebabkan hipotesis ini tidak terdeteksi.

Hasil pengujian hipotesis bertolak belakang dengan hasil penelitian Frucot dan Shearon (1991), O Connor (1995) yang menemukan bahwa perbedaan kultur dapat mempengaruhi perbedaan respon terhadap anggaran partisipasi dalam peningkatan kinerja. Akan tetapi temuan ini mendukung proposi yang diajukan oleh Denison (1984) bahwa 34 perusahaan di AS menunjukkan ada hubungan positif antara partisipasi dalam pembuatan keputusan (ekuivalen dengan dimensi employee oreinted) dengan keberhasilan suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi kultur yang memiliki kaitan erat dengan praktek pembuatan partisipasi adalah employee oreinted vs job oriented Perbankan yang menerapkan kultur organisasional memberikan perhatian terhadap pelanggan (nasabah) dan citra perbankan.



TABEL 19

## Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Kesesuaian tanda	Signifikan	Konfirmasi Pengujian	Keterangan
1. Inf. Akt dengan Kinerja Manajer	(+) Inf Akt $\uparrow$ Kinerja Manajer $\uparrow$ Penggunaan inf akt untuk mengevaluasi perilaku dan kinerja	Signifikan $t_{hit} > t_{tabel}$ Inf akt merupakan alat untuk menilai prestasi	$H_{a1}$ diterima	Berbeda dengan penelitian Argyris (1952), hasilnya negatif signifikan
2. Inf. Akt dan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan berhubungan dengan kinerja manajer.	(+) Inf. Akt $\uparrow$ ketidakpastian lingkungan $\uparrow$ Kinerja manajer $\uparrow$ Semakin meningkat Inf. Akt dan ketidakpastian lingkungan semakin meningkat kinerja manajer.	positif signifikan koefisien parameter positif Variabel ketidakpastian lingkungan bukan variabel moderating positif signifikan	$H_{a2}$ ditolak	Bertolak belakang dengan penelitian Govindarajan (1986), hasilnya negatif dan signifikan.
3. Inf. Akt dan Kultur Organisasi berhubungan dengan kinerja manajer	(+) Inf. Akt $\uparrow$ kultur org $\uparrow$ kinerja manajer $\uparrow$ Semakin meningkat Inf. Akt dan kultur org, maka semakin meningkat kinerja manajer	Positif signifikan Koefisien parameter positif Variabel kultur org bukan variabel moderating	$H_{a3}$ ditolak	Berbeda dengan penelitian Brownell (1982a), hasilnya negatif dan signifikan

**Keterangan :** Penerimaan  $H_a$  berdasarkan pada taraf nyata  $\alpha = 5\%$  dan  $\alpha = 10\%$

$\uparrow$  : meningkat

$\downarrow$  : menurun

#### 4.5.4. Analisis regresi

Dari hasil uji residual hipotesis dua dan hipotesis tiga menunjukkan bahwa variabel kultur organisasional berkorelasi positif tapi tidak signifikan, sedangkan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan mempunyai koefisien positif signifikan berarti kedua variabel tersebut bukan merupakan variabel moderating. Sehingga langkah selanjutnya perlu dilakukan analisis regresi sebagai berikut :

Hasil persamaan regresi pengaruh variabel informasi akuntansi, kultur organisasional dan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan terhadap kinerja manajer berikut ini dapat dilihat pada tabel 19

$$Y = a + b_1IA + b_2KOR + b_3KLD + e$$

**TABEL 20**  
**Ringkasan Estimasi Regresi**  
**Kinerja = f ( If.Akt, Kultur Org., Ketidakpastian Lingkungan)**

Variabel	Koefisien	$t_{hitung}$	Signifikansi	Keputusan
(Constanta)	11,212	1,806	0,077	tdk signifikan
IA	0,512	2,274	0,027	signifikan
KOR	-0,161	-0,957	0,001	tdk signifikan
KLD	0,451	3,691	0,343	signifikan

$$R = 0,660$$

$$R^2 = 0,436$$

$$Adj R^2 = 0,404$$

$$F_{hitung} = 13,630$$

$$Signifikansi = 0,000$$

Sumber : lampiran F

Tabel 20 menunjukkan bahwa model regresi memiliki nilai *sig* yang lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel informasi akuntansi dan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer. Hal ini menunjukkan bahwa variabel informasi akuntansi dan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja manajer. Akan tetapi ada satu variabel yakni variabel kultur organisasional yang menunjukkan nilai signifikannya lebih besar dari 0,05 (tidak signifikan). Jadi variabel informasi akuntansi dan kultur organisasional mempunyai pengaruh negatif tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja manajer. Tabel 20 juga menunjukkan bahwa model regresi memiliki nilai *adjusted R square* sebesar 0,404, yang berarti hanya 40,4% variasi kinerja manajer dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas. Sedangkan 59,6% variasi kinerja manajer dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar model.

Hasil penelitian ini menerima hasil regresi informasi akuntansi dan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan terhadap kinerja manajer. Tetapi menolak hasil regresi informasi akuntansi dan kultur organisasional terhadap kinerja manajer.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian ini ingin mengetahui variabel bebas (independen) berpengaruh secara individu dan dalam kombinasi. Lebih khusus lagi pengukuran variabel yang menghubungkan informasi akauntansi terhadap kinerja manajer dan informasi akuntansi sebagai pengukur kinerja manajer dikombinasikan dengan variabel kontinjensi.

Hasil penelitian ini telah berhasil membuktikan secara empiris pengaruh langsung bahwa informasi akuntansi dapat memprediksi dan berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajer dengan signifikan dibawah 0,05. Informasi akuntansi dapat digunakan sebagai alat penilai kinerja manajer dan hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu (Hisrt, 1981). Penelitian ini juga bertujuan menguji kembali pengaruh ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan dan kultur organisasional terhadap hubungan informasi akuntansi dengan kinerja manajer.

Temuan dari hasil penelitian atas variabel moderating kultur organisaional tidak dapat membuktikan hipotesis, bahwa kesesuaian tinggi antara informasi

akuntansi dan kultur organisasional akan berhubungan dengan kinerja yang tinggi. Hasil uji hipotesis ini bertolak belakang dengan atas penelitian Frucot dan Shearon (1991), O connor (1995) dan Supomo (1998) yang menyimpulkan bahwa pengaruh positif dari kultur organisasional yang berorientasi orang terhadap efektifitas anggaran partisipasi dalam peningkatan kinerja.

Pengaruh ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan terhadap hubungan informasi akuntansi dengan kinerja manajer juga tidak berhasil menerima hipotesis. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Govindarajan (1986) yang menyimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan tinggi meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, tetapi mendukung hasil penelitian Kren (1992).

Secara teoritis temuan ini mendukung pernyataan Gordon Narayanan (1984) bahwa perusahaan yang berada dalam ketidakpastian lingkungan tinggi cenderung pada penggunaan sistem kontrol organik (non-akuntansi) untuk mencapai kinerja. Jadi perusahaan yang berada dalam ketidakpastian lingkungan yang dirasakan tinggi akan cenderung mengurangi intensitas penggunaan informasi akuntansi, lebih menggunakan informasi lain (non-akuntansi). Informasi akuntansi secara operasional hanya dapat mengatasi hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan yang dirasakan stabil dan konduktif.

## 5.2. Implikasi

Bagian ilmu akuntansi terutama akuntansi manajemen, hasil studi ini menjadi dukungan bahwa aspek-aspek kondisional dan kinerja menjadi bagian yang harus dipertimbangkan dalam informasi akuntansi.

Penelitian ini sebagai agenda pada penelitian berikutnya perlu menguji kembali hubungan kultur organisasional dan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan dapat mempengaruhi kinerja manajer. Selain itu perlu pengembangan variabel kontinjensi lainnya yang belum diuji pada hasil penelitian ini. Sumbangan penelitian ini bagi top manajer perlu menjadi perhatian terhadap kombinasi asosiasi informasi akuntansi terhadap kultur organisasional yang diterapkan dan ketidakpastian lingkungan yang dirasakan. kombinasi asosiasi yang dimaksudkan tersebut sistem informasi akuntansi formal yang telah terprogram dapat dijalankan dengan baik dan non formal secara adaptif penyesuaian pada kondisi aktual.

## 5.3. Keterbatasan

Penelitian ini terbatas pada subyek bank perkreditan rakyat yang beroperasi di wilayah Semarang per Oktober 2003 maka hasil penelitian tidak dapat digeneralisir. Kemudian penelitian tidak berhasil membuktikan hipotesis

dalam menguji hubungan variabel moderating dengan kinerja manajer. Keterbatasan penelitian ini pada telaah teoritis yang masih sangat kurang sehingga kesulitan dalam rangka merumuskan hipotesis dan menjustifikasi hasil penelitian. Keterbatasan lainnya jumlah sampel yang digunakan belum memenuhi kriteria yang baik. Hal ini terlihat dari tingkat pengambilan kuesioner dari responden (*response rate respondents*) yang rendah. Juga kelemahan data yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang berdasarkan persepsi dari skor jawaban responden. Tentu akan bermasalah apabila persepsi responden berbeda dengan kondisi yang sesungguhnya.

#### 5.4. Saran

Atas dasar kesimpulan yang disebutkan diatas, maka saran yang dapat diajukan, yaitu:

1. Langkah penting yang perlu dilakukan adalah mencari upaya untuk menemukan tolok ukur yang cocok dalam penilaian kinerja terutama dilingkungan PT BPR dengan memperhatikan Ketidakpastian Lingkungan dan Kultur yang diberlakukan. Hal ini dimaksudkan agar penilaian kinerja dapat dilakukan seadil mungkin, sehingga tidak menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan seperti timbulnya stress, rasa dendam, rasa saling curiga-mencurigai.

2. Mengingat 71% variansi kinerja tidak dapat dijelaskan dengan variabel yang dipakai dalam penelitian ini, maka perlu diadakan penelitian lebih lanjut dengan menambah variabel lain sebanyak -banyaknya, sehingga betul-betul ditemukan model yang paling maksima. Menurut peneliti faktor-faktor yang diduga turut berpengaruh terhadap kinerja adalah motivasi kerja, strategi, ketidakpastian tugas, dan struktur organisasian.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert, N. John Dearden, 1985. *"Managemen Contrl System"*, Fifth Edition Alih bahasa Agus Maulana, Erlangga, Jakaria.
- Argyris, C. 1952. *"The Impac of Budgets on people"*, Ithaca New York. The Chontrrollership Faundation Inc. Cornell Univercity.
- Bambang Riyanto, LS., 2001. "Alternatif Approach to Examining A Contingency Model in Accounting Research"; A Comparison. *Journal Riset Akuntansi Manajemen Ekonomi*. Vol. 1. Pebruari. pp.13-32.
- Bambang Supomo. 1998. *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Anggaran Partisipasi dalam meningkatkan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia*. Thesis Program Pasca Sarjana Studi Akuntansi UGM (tidak dipublikasikan).
- Bamabang Hariyadi. 1991. *Akuntansi Manajemen*, Penerbit BPFE, Yogyakarta,p.
- Bodnar, H. George and Hopwood S. 1995. William. *Accounting Information System*, edisi bahasa Indonesia, oleh Amir Abadi Jusuf dan Rudi M. Tambunan, buku satu edisi keenam, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Biers, Michael and Hirst, Mark. 1990. "The Role of budgetary Information in Performance Evaluation". *Literature Review*. pp. 766-777.

- Brownell, P. 1982. "The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation and Organizational Effectiveness." *Journal of Accounting Research* Vol.20.No.14. Oktober.pp. 766-777
- Brownell, Peter. 1982. "The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation and Organizational Effectiveness". *Journal of Accounting Research*. pp. 12-27.
- Burns, N.J. & Waterhouse, J.H. 1975. Budgetary Control And Organization Structure *Journal of Accounting, Research*, Vol.13.No.2,hal.177-203.
- Burn I and G.M. Stalker. 1961. *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- Chenhall, Robert H. and Deigan Morris. 1986. "The Impact of Structure, Environment, and Interdependency on percieved Usefullness of Managerial Accounting System" *The Accounting Review*. Vol.X,No.1pp.16-35
- Choe, Jong-Ming. 1996. "The Relationship Among Performance of Accounting Information System Influence Factor and Evaluation level of information System." *Journal of Management Information System*, Vol.12.No.4.
- Chia, Y.M. 1995. Decentralization Management Accounting System (MAS) Information Characteristic and Their Interaction Effects on Managerial Performance: A Singapore Studi. *Journal of Business Finance and Accounting*. Sept.pp.811-830.

- Chong, V.K. 1996.: 415-421. Management Accounting System task uncertainty and managerial Performance: *A Research Note, Accounting, Organization and Society*
- Cushing E. Barry. 1993. *Accounting Information System and Organization*, edisi tiga, terjemahan Ruchyat Kosasih. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Dahlan Siamat. 1995. *Manajemen Lembaga Keuangan Intermedia*, Jakarta.
- Duncan, R.B. 1972. Characteristics of Organization Environmental and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Review*. Vol.21.No.1.pp.82-92.
- Dwi Maryani dan Bambang Supomo. 2001. "Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual." *Journal Bisnis dan Akuntansi*. Vol.3.No.1. April.pp.367-376.
- Elvyn, G. Masassya. 2001. "Strategi Perusahaan dalam Kondisi Ketidakpastian." *Bisnis Indonesia*. Minggu 17 Juni.
- Endang Dwi Wahyuni. 1994. *Pengaruh Informasi Akuntansi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Prestasi Kerja Manajer pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*. Tesis Program Pasca Sarjana Studi Akuntansi UGM (tidak dipublikasikan)

- Frucot, V. dan Shearon, W.T. 1991. Budgetary Participation Locus of Control and Mexico Managerial Performance and Job Satisfaction. *The Accounting review* January, hal 80-89.
- Gordon, L.A. dan Millier. 1976. "A Contingency Framework for the Design of Accounting Information Systems." *Accounting, Organization and Society* pp.59-69.
- Gordon, L.A. dan Narayanan, V.K. 1984. "Maangement Accounting System Percieved Environmental Uncetainty and Organization Struture: An Emperical Investigation." *Accounting, Organization and Society*, Vol.17pp.33-47
- Govindarajan, Vijay. 1986. "Impac of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives." *Decision Sciences*. Vol.17.pp.496-516.
- Govindarajan, Vijay. 1984. "Appropriatness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Emperical Animation of Environmental Uncertainty an Intervening Variable." *Accounting Organization and Society*. pp.125-135.
- Gul, FA. 1991. The Effects of Management Accounting System And Enveronmental Uncertainty on Small Business Manager Performance. *Accounting and Business Research*. pp.57-61.
- \_\_\_\_\_ and Y.M. Chia.1994. "The Effect of Managerial Accounting System Percieved Environmental Uncertainty and Decentralization Manager

- Performance: A test of tree way interaction". *Accounting Organization and Society*. Vol.19.No.4/5.pp.413-426.
- Gujarati, Damodar. 2003. "*Basic Econometrics*", Internatioal Edition, Fourth Edition. United State Millitary Academy, West Poin.
- Hair, J.R. 1995. "*Multivariate Data Analysis With Reading*", Prentince Hall. Englewood Clifft. New Jersey.
- Harrison, G.L. 1993. Reliance on Accounting Performance Measures in Superior Evaluative Style - The Influence of National Culture and Personality, *Accounting, Organization and Society*, Vol.18.No.4.pp.319-339.
- Hartmann, Frank, GH. 2000. "The Appropriateness of RAPM: Toward the Futher Development of Theor." *Accounting, Organization and Society*. 25.pp.451-482
- Hasan Fauzi. 1999. "*Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajer.*" *Usahawan* No.09Th.XXVIII September.pp.41-44.
- Hirst, Mark K. 1981. "Accounting Information and The Evaluation of Subordinate Performance: A Situational Approach." *The Accounting Review* Vol.LXI.No.4 Oktober. pp.771-784.
- Hirst, M.K. 1983 "The Role of Accounting Data in Evaluation Performance Measures, Task Uncertainty and Dysfunctional Behavior; Some Extension." *Journal of Accounting research antum*. pp.596-604.

- Hopwood, anthony, G. 1972. "An Empirical Study The Role of Accounting Data in Performance Evaluation." *Empirical Research in Accounting: Selected Studies. Suplemen to Journal of Accounting Research*.pp.156-182
- Holmes, S. dan Marsden, S. 1996. "*An Exploration of The Espoused Organizational Culture of Public Accounting Firms, Accounting Horizon*, September.pp.286-316.
- Hofsted, G. 1968. *The Game of Budget Control: Now live with Budgetary Standards and Yet be Motivated by them Netherlands*: Van Gorcum.
- Hofsted, G., Bram, N. Dunise D.Q. dan Geert, S. 1990. *Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly*, 35.hal.286-316.
- Hofsted, G. 1994 *Culture and Organizations: Interculture Cooperation and Its Importance for Survival*, London: Harpercollins Publishers.
- Jogiyanto, H.M. 1978. "*Sistem Informasi akuntansi*" Yogyakarta. BPFE.
- Imam Ghozali. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Kedua, program Studi Magister Akuntansi, Badan Penerbit, Universitas Diponegoro(UNDIP), Semarang.
- Isti Rahayu.2000. "Aspek Perilaku Penganggaran Partisipatif." *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*. VOL3.No.2. Desember. pp.123-133.

Indriantoro, N. 1993. *The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Culture Dimensions as Moderating Variables*, Dissertation.

Kenis, I. 1979. "Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance." *The Accounting Review*. Vol.IV.No.4. October. pp.707-721.

Khomsiyah dan Nur Indriantoro. 2000. "Metodologi Penelitian Akuntansi Keperilakuan: Pendekatan Filsafat Ilmu." *Jurnal dan Bisnis Indonesia*. Vol.2.No.2. Agustus. pp.89-102.

Kim, E. dan J. Lee, 1986. "An Exploratory Contingency Model of User Participation and MIS Use" *Information and Management*, Vol.11No.2.

Kren, L. 1992. "Budgetary Partisipation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility." *The Accounting Review*. pp.511-526.

Linnegar, Gary, J. dan Yeung Daniel, W.C. 1996. "Accounting Information in performance Evaluation: A Cross Cultural Study." *Accounting and Business Society*. Vol.4.No.1. March. pp.55-71.

Mardiyah, A.A. dan Gudono. 2000. "Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Desentralisasi terhadap Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen" Makalah Seminar

Mason, Robert, D. *et al.* 1996. *Teknik statistik Untuk Bisnis & Ekonomi* Jilid I dan II, Edisi Bahasa Indonesia. Cetakan Pertama. Erlangga. Jakarta.

Maulana Kamal dan Ainum Na'im. 2000. "Pengaruh Perselisihan Dalam Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran terhadap Kinerja: Tekanan Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi." *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.3.No.1. Januari. pp.86-101.

McKeen, D.J., G. Tor dan C.W. James 1994. "*The Relationship between User Participation and User Satisfaction: An Investigation of Four Contingency Factors.*" *MIS Quarterly*, Desember.

Milani, K. 1975. "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study." *The accounting Review*, April. pp.274-284.

Miliken, F.J. 1987. "Three types of perceived Uncertainty About The Environment State, Effect and Response Uncertainty." *Academy of Management Review*, Vol.12.pp.133-143.

Muslimah, S. 1998. "Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan dan Informasi Job-Relevan terhadap Perceived Usefulness Sistem Penganggaran." *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.2.pp.104-123.

Muhammad Ishak. 1999. *Akuntansi Sebagai Ilmu : Suatu Perubahan Paradigma*. *Media Akuntansi* No.33/VI Maret - April 1999, p.8-12.



- Nazaruddin, Ietje. 1998. Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Informasi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.1.No.12.p.141-162.
- Nadler, D.A. dan Tushman, M.L. 1988. *Strategi Organization Design*, Harper Collins.
- Nunally, J.C.1978. *Psychometric Theory*. New York: Mc Graw - Hill.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Otley, David, T. 1987. "Budget Use and Managerial Performance." *Journal of Accounting Research*. Vol.16.No.1,pp.123-149.
- Otley, D.T. 1980. "The Contingency Theory of Management Accounting Achievement and Prognosis accounting Organization s and Society: 413-421.
- Oktavianus Pasoloran. 2002. "Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap hubungan antara Karakteristik system Penganggaran dengan Kinerja Manajerial." Thesis Program Pascasarjana Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro (tidak Dipublikasikan).
- Rafdinal dan Nur Indriantoro. 2000. "Bentuk Laporan dan Tugas Pengambilan Keputusan Dengan Menggunakan Informasi Keuangan: Suatu investigasi

eksperimen Laboratorium.” *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol.2No.1.April.pp.13-32.

Reny Mustika. 1999. “Pengaruh Locus of Control dan Budaya Paternalistik terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial.” *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol.1.No.2.Agustus.pp.96-119.

Susilowati Muslimah, 1997. “ *Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan dan Informasi Job-Relevant terhadap Perceived Usefulness Sistem Penganggaran.*” Simposium Nasional akuntansi I.

Simons, R. 1987. Accounting Control System and Business Strategy an Empirical Analysis, *Accounting, Organization and society*, Vol.12.No.4.pp.357-374.

Slamet Riyadi. 2000. “Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial.” *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.3.No.2.Juli.pp.134-150.

Singgih Santoso. 2000. *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Cetakan Kedua. PT. Elex Media Komputindo Jakarta.

Sukma Lesmana, 2002. “*Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Yang Dipersepsikan dan Strategi Kompetitif terhadap Hubungan Sistem Kontrol Akuntansi dengan Kinerja Perusahaan.*” Thesis Program Pascasarjana Magister Sain Akuntansi Universitas Diponegoro. (tidak dipublikasikan).

Tjiptohadi Sawarjuwono, 1997. *"Akuntansi dan Auditing : Suatu Cara Pemahaman dan Perspektif Baru."* Bagian I dan II. Lokarya Teori Akuntansi. BMPTSI Wilayah VII.

\_\_\_\_\_. 1997. *"Praktek Akuntansi Di Indonesia Analisis Kemampuan Berbahasa Akuntansi,"* Seminar Nasional Forum Komunikasi Penelitian Manajemen dan Bisnis, Universitas Airlangga.

Teguh Pudjo Mulyono, 1999. *Aplikasi Akuntansi Manajemen dalam Perbankan.* Penerbit: BPFE, Yogyakarta.

Waterhouse, J.H. and P. Tiesen. 1978. A Contingency Pramework for Management Accounting System Research, *Accounting Organizations and Society*. Vol.3.No.1.pp.65-76.

Wilkinson, Joseph, W. *Sistem Akuntansi dan Informasi*. Jilid I Edisi ketiga, Alih bahasa Agus Maulana, Jakarta: Binarupa Aksara, 1993.